



**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**“PEDRO RUIZ GALLO”**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS**



---

**ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UN  
ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE  
OLMOS – LAMBAYEQUE – PERÚ**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS DE  
INVERSIÓN**

**AUTORA**

**CPC. ESMERALDA CHAFLOQUE GASTULO**

**ASESOR**

**M.Sc. MARINO ENEQUE GONZALES**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UN  
ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE  
OLMOS – LAMBAYEQUE – PERÚ**

PRESENTADO POR:

---

CPC. ESMERALDA CHAFLOQUE GASTULO  
AUTORA

---

M.Sc. MARINO ENEQUE GONZALES  
ASESOR

APROBADO POR:

---

M.Sc. WILSON IDROGO RENGIFO  
PRESIDENTE

---

M.Sc. JOSE MAXIMO GOMEZ NAVARRO  
SECRETARIO

---

M.Sc. SEGUNDO HERMOGENES ZAMORA RODRIGUEZ  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida y guiarme en cada paso que doy.

A mi padre Manuel, porque siempre estuvo presente brindándome su cariño, aliento y consejo para ser de mí una persona de bien.

A la memoria de mi madre SUSANA, de quien guardo hermosos recuerdos de mi infancia y que desde el cielo me cuida y me guía para que todo me salga bien.

A mis hermanos Nelly, Felipa Isabel, Jorge Luis, Rafael y Manuel por estar siempre presentes, quien sin ellos no hubiera sido posible forjarme como profesional y por ellos soy lo que soy.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mi Padre y Hermanos(as) por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. A mi madre por seguir cuidándome desde lo más alto del cielo.

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>23</b>
1.1. Ubicación.....	23
1.2. Cómo surge el problema.....	24
1.3. Cómo se manifiesta y que características tiene. ....	26
1.4. Descripción detallada de la metodología empleada .....	27
1.4.1. Diseño de contrastación de la hipótesis .....	27
1.4.2. Población y muestra.....	28
1.4.3. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos .....	29
1.4.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos .....	30
1.4.5. Análisis Estadístico de Datos .....	31
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO III: .....</b>	<b>48</b>
3.1. Análisis y Discusión de los Resultados.....	48
3.1.1. Características generales del Distrito de Olmos .....	48
3.1.2. Características de los clientes de establecimientos de hospedaje en Olmos .....	56
3.1.4. Requerimientos técnicos operativos .....	72
3.1.5. Aspectos organizacionales y comerciales .....	88
3.1.6. Resultados financieros .....	93
3.1.7. Viabilidad económica del establecimiento de hospedaje en Olmos .....	106
3.2. Presentación del Modelo Teórico .....	113
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>125</b>

## **RESUMEN**

En esta tesis el problema es saber si es viable la inversión en un establecimiento de hospedaje ubicado en el distrito de Olmos, provincia de Lambayeque, Perú.

Los objetivos son hallar la viabilidad económica y de modo específico son: conocer la demanda de turistas en la zona, sus características, así como analizar la actual oferta de establecimientos de hospedaje local. Otros objetivos son: determinar los requerimientos técnicos, operativos y de recursos humanos necesarios para esta inversión, así como conocer los criterios financieros básicos para establecer la viabilidad. La hipótesis es que el hospedaje tiene viabilidad económica y se supera la tasa de ocupación de 25% actual.

Para el estudio, se recurrió a 198 entrevistas a turistas alojados en el distrito, así como 13 entrevistas a conductores de establecimientos de hospedaje en la zona. Con base a ello, los resultados indican una demanda insatisfecha de 75 turistas al mes con una tasa de ocupación de 60%, indicando una capacidad máxima de 21 habitaciones por ofrecer, de los cuales se tomará 17 para esta inversión.

La tarifa (ADR) promedio por habitación, se estimó en 88.5 soles para el año 1 y cerrando en 147.9 soles para el año 10, en base a ello los ingresos de la inversión resultaron en 1.03 millones de soles al año 10. Los egresos provienen de las habitaciones ofrecidas: insumos diversos, gastos de personal, entre otros; y llegaron a 387 mil soles el año 10. Las inversiones iniciales se estimaron en S/ 1.98 millones. Con estos estimados el VAN resultó en S/ 73.8 mil y la TIR en 17%, siendo viable la inversión.

Los principales riesgos son las caídas de 19% en la capacidad de ocupación y 19% en tarifas, que pueden afectar la viabilidad estimada, siendo necesario continuas estrategias de mercadeo para el hospedaje en Olmos.

## **ABSTRACT**

In this thesis the problem is to know if it is viable to invest in a lodging establishment located in the district of Olmos, province of Lambayeque, Peru.

The objectives are to find the economic viability and specifically are: to know the demand of tourists in the area, its characteristics, as well as to analyze the current offer of local lodging establishments. Other objectives are: to determine the technical, operational and human resource requirements necessary for this investment, as well as to know the basic financial criteria to establish viability. The hypothesis is that the lodging has economic viability and the current occupation rate of 25% is exceeded.

For the study, 198 interviews were conducted with tourists staying in the district, as well as 13 interviews with drivers of lodging establishments in the area. Based on this, the results indicate an unsatisfied demand of 75 tourists per month with an occupancy rate of 60%, indicating a maximum capacity of 21 rooms to be offered, of which 17 will be taken for this investment.

The average rate (ADR) per room, was estimated at 88.5 soles for year 1 and closing at 147.9 soles for year 10, based on this investment income resulted in 1.03 million soles per year 10. Expenses come from of the rooms offered: various inputs, personnel expenses, among others; and reached 387 thousand soles in year 10. Initial investments were estimated at S/ 1.98 million. With these estimates the NPV resulted in S/ 73.8 thousand and the IRR in 17%, with investment being viable.

The main risks are the 19% drops in occupancy capacity and 19% in tariffs, which may affect the estimated viability, and continuous marketing strategies are necessary for lodging in Olmos.

## INTRODUCCIÓN

La industria del hospedaje o de la hospitalidad (solo en materia del alojamiento, puesto que puede abarcar servicios de alimentación además), se basa fundamentalmente en la existencia de viajeros, principalmente turistas; estos han tenido un crecimiento de 4.11% anual promedio, llegando al 2016 a 1,235 millones de turistas en todo el mundo.

En la estructura internacional del mercado de turistas, el continente americano ha captado 199 millones de ellos, llegando a 16%, sin embargo Europa es de lejos el de mayor receptividad llegando a 616 millones de turistas con 50% del total de viajeros del mundo. (OMT, 2017)

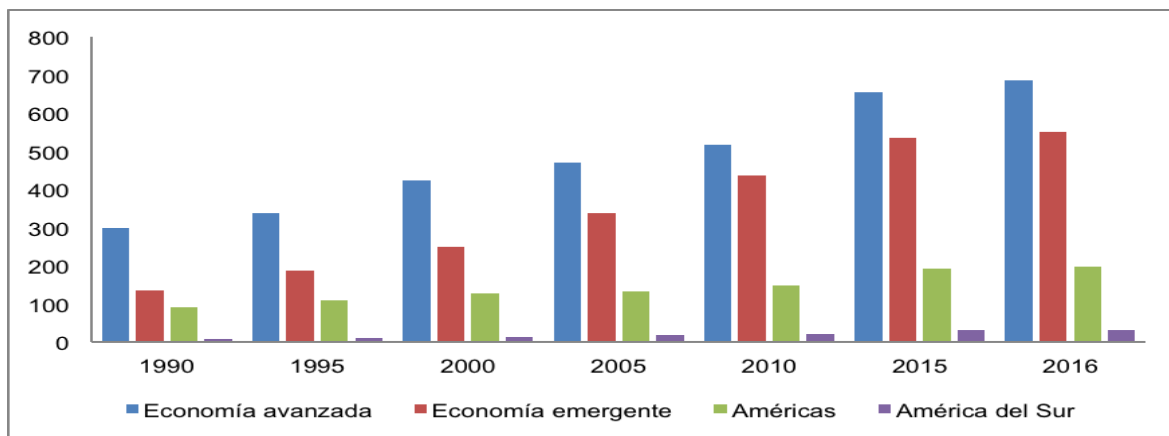
Otro destino de bastante flujo de arribo de turistas es el Asia Pacífico, que atrajo a 308 millones de viajeros, siendo esto el 25% del mercado mundial. África con 5% de turistas y Oriente medio con 4% cierran la estructura del mercado de viajes internacionales.

El crecimiento de turistas respecto del año 2015 fue de 3.9%, las regiones con más crecimiento han sido Asia Pacífico con 9% y África con 8%. Incidentes de seguridad o de riesgo previsible, han hecho caer el turismo en Oriente medio en -4%, mientras que nuestro continente americano creció en 4%.

Las tendencias mundiales (OMT, 2012) señalan que el año 2030 se llegaría a 1,800 millones de turistas, lo que implica un crecimiento esperado de 2.7% anual en promedio. Este crecimiento no obstante, sería muy ligado a una ampliación del mercado Asiático que llegaría a 30% del total, mientras que Europa tendría una menor participación con 41% y América igual caería a 14% del mercado, estas caídas se dan en beneficio del crecimiento de África que llegaría a 7% y Oriente medio que pasaría a 8%.

El crecimiento actual del turismo mundial y el crecimiento esperado superan el crecimiento económico de los países de la OECD, así se espera que la zona Euro crezca en 1.9% al año 2019 y Estados Unidos en 2.1%, de modo que la industria se mueve a un ritmo de mayor generación de retornos que los países desarrollados. El impulso del turismo vendrá de países emergentes, que son aquellos que por ahora impulsan la dinámica del crecimiento mundial esperado en 3.6% al año 2019, cifra inclusive por debajo del crecimiento interanual del turismo (Gurría y Mann, 2017).



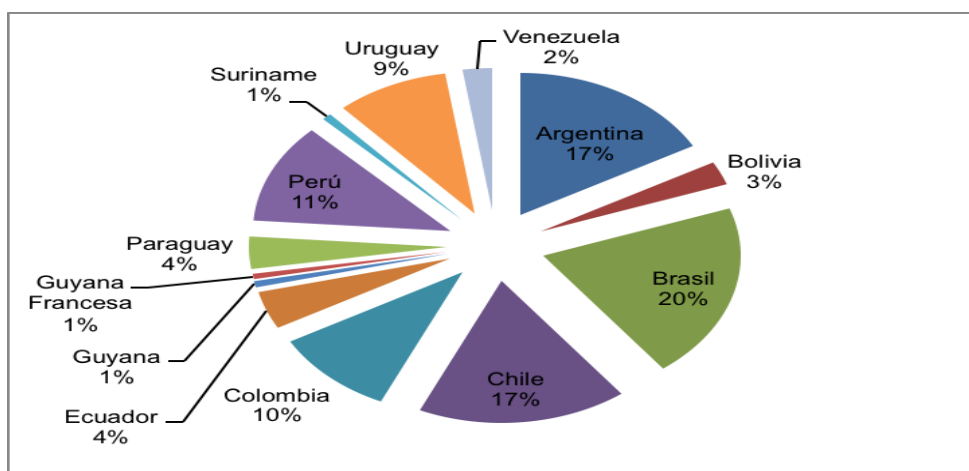


**Figura 1.** Llegada de turistas por región mundial 1990-2016

Fuente: OMT

La figura anterior muestra la dinámica del flujo de turistas; entre el 2005 y el 2016, en las economías emergentes los turistas crecieron en 4.5% anual (llegando a 550 millones de turistas contra los 685 millones de las economías avanzadas). Mientras que América del sur creció en 5.4% anual, reflejando el impulso que recibe el mercado mundial de turistas. Se espera que América del Sur llegue a 58 millones de turistas en el año 2030, desde los actuales 32.8 millones del año 2016, un crecimiento anual esperado de 4.1% anual.

Respecto de las modalidades de viaje, los turistas en el mundo se mueven por avión en 55%, un 39% por carretera, en menor medida ferrocarril (2%) y por vía acuática en 4%. De todos los viajeros señalados, un 53% de ellos viajan por motivos de ocio o recreación, mientras que 13% viajan por motivos laborales, un 27% restante de turistas lo hacen por temas familiares o personales de tipo espiritual, entre otros.



**Figura 2.** Llegada de turistas por país de América del Sur 2016 (%)

Fuente: OMT

Entre el año 2015 y 2016 el número de turistas que llegaron a América del Sur tuvieron un crecimiento de 6.6% anual, llegando a 32.8 millones de turistas. De estos el que mayor flujo recibe es Brasil con 6.6 millones de turistas (ver Figura anterior).

Perú recibió el 2016 3.7 millones de turistas, con un crecimiento de 8.4% anual, esta tasa bastante amplia, sin embargo el resto de países de la región también ha crecido de modo notable, por ejemplo Chile tuvo 26% de crecimiento (llegando a 5.6 millones de turistas), Colombia llegó a 11% (llegando a 3.3 millones de turistas) y Uruguay llegó a 3 millones, creciendo en 9.5% anual promedio, entre otros países.

En materia de ingresos generados por el turismo mundial, los estimados de la OMT (2017) indican que el sector generó el año 2016 un total de 1.220 billones de dólares, mientras que en América del Sur se generaron US\$ 27 billones, apenas 6% del generado en economías emergentes que llegó a 433 billones de dólares. Las economías avanzadas aportaron US\$ 787 billones. A esto se suma 216 mil millones de dólares en todo el mundo, por servicios de transporte internacional, equivalente al 30% de las exportaciones mundiales de servicios y 7% del total mundial exportado.

En el caso de la industria hotelera o de la hospitalidad hay una tendencia favorable, el crecimiento del gasto en hoteles para segmentos medio altos, por ejemplo, fue positivo en la mayor parte de las 50 ciudades principales de alto flujo turístico (HRG, 2017).

Así Moscú tuvo en promedio un gasto por habitación de 265 libras esterlinas (alrededor de 371 dólares) para el año 2016, siendo el país con el mayor nivel de gasto y creció en 4.83% respecto al año previo. Mientras que la ciudad con menos gasto fue Belfast con 91.73 libras (alrededor de 128 dólares), esto refleja en general, la mayor demanda del servicio de alojamiento y una tendencia muy favorable en el tiempo.

En el caso de Sudamérica, la ciudad de Río de Janeiro logró un gasto de 167.62 libras (235 dólares) y Sao Paulo se ubicó en 146.33 libras esterlinas (205 dólares) ambas ciudades cayeron en el gasto 2.21% y 2.09% respectivamente. Cierra la lista de ciudades en esta parte del continente americano, México DF con 116.90 libras (164 dólares) de gasto por habitación con un crecimiento de 6.7%.

En montos agregados, el sector turismo y viajes aportó un 3.1% al PBI mundial, superando a otros sectores de la economía, por ejemplo el comercio aporta 2.3% y el sector de

comunicaciones aporta 4.2%. El rubro de viajes y turismo creció en valor del PBI real mundial en 3.5% en el 2016, superando largamente el crecimiento mundial. Cifras de WTTC (2017) señalan además que el sector de turismo y viajes, crea 109 millones de empleos directos e indirectos (10% del empleo mundial, con un impacto esperado en el 2027 de 292 millones de empleos totales), los impactos en el PBI proceden de viajeros nacionales en un 72% y 28% por parte de extranjeros.

Finalmente el aporte al PBI en Latinoamérica llega a 2.2% por parte del sector turismo, una idea del menor desarrollo relativo, ya que está debajo de la media mundial y lejos del 7.3% logrado por el sudeste asiático, en general el continente asiático es muy desarrollado en el impacto turístico, superando el 5.9% de impacto sea Asia del Norte o Asia del Sur.

Algunas tendencias en el mercado hotelero internacional, señalan tasas de ocupación de 66%, indicando que eso podría ser el máximo (flotando entre 3% arriba o abajo en el año 2016 y 2017), esta tendencia tendría su sostén en el crecimiento del mercado de ingresos medios (Deloitte, 2018), ya que las tarifas siguen subiendo aun con la mayor oferta hotelera. Sin embargo, sostener las tasas de ocupación implica siempre mejoras de servicio lo cual puede ser costoso, de modo que el sector arriesga como tendencia recortes del servicio para sostenerse ante la mayor cantidad de habitaciones en oferta.

La oferta del sector se ha dinamizado mucho, por ejemplo Airbnb (una modalidad donde vía virtual se puede ofrecer habitaciones en alquiler para viajeros, sea o no un hotel propiamente dicho, basta una casa) representa ahora el 4% de la demanda de habitaciones, con una tendencia favorable, el rubro de Airbnb crece en más noches de ocupación que los hoteles promedio (alrededor de 7 días contra los 4 o 5 del rubro tradicional).

Igualmente el gasto en Airbnb fue de 16 dólares más alto que el promedio hotelero, esto debido a que se quedan más días, asimismo anualmente se crece en 40% más de oferta de habitaciones, lo que podría implicar una competencia de tarifas que reduzca los márgenes, pero igualmente es un nuevo actor en el mercado, no obstante aun es pequeño (Haywood *et al*, 2017)

Otra tendencia interesante es la concentración de ofertas en línea (virtuales por internet), esto trae como complicación competir en tarifas dado que el viajero puede comparar rápidamente las ofertas, sin embargo la oportunidad es vender una experiencia. Los viajeros pueden encontrar ofertas en hoteles que se dirigen a un alto servicio y poder

pagarlos, dado que compiten, esto supone un crecimiento del sector medio hacia mayores servicios, obligando al sector hotelero en general a mejorar la experiencia.

Las tendencias en el rubro por parte de los empresarios hoteleros, es manejar hoteles más pequeños, dirigidos a ingresos medios, pero con una experiencia de hotel de alto servicio, esto tiene menores costos de personal e inversión fija, pero exige marcas dirigidas al segmento para no afectar el mercado de ingresos altos.

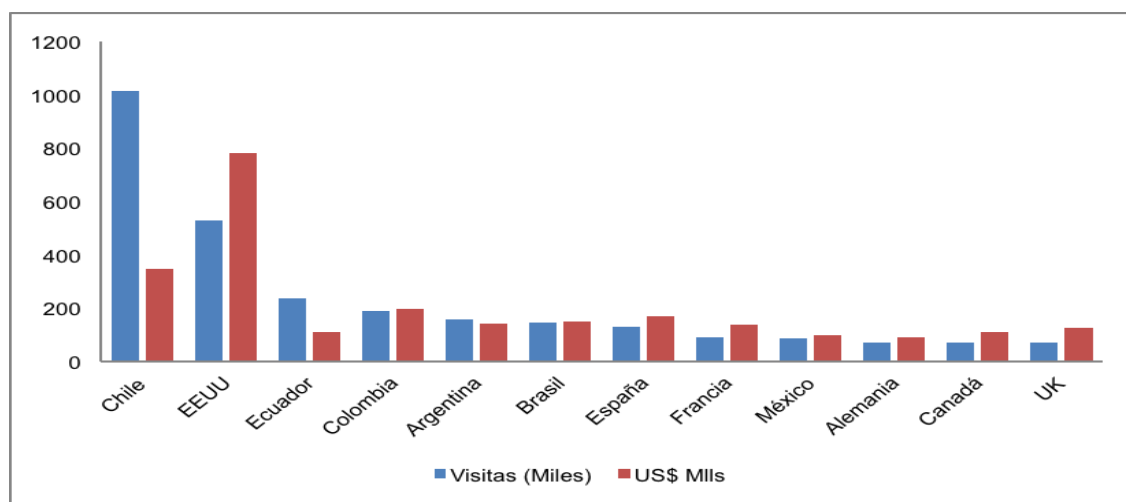
Los niveles de competencia en el futuro se irán moviendo a estos hoteles de menor tamaño, exigiendo habitaciones muy bien diseñadas, oferta de alimentos y bebidas diseñadas ad hoc el cliente, con una excelente tecnología de conexión para el pasajero.

En materia de inversiones en el rubro, en Norte América el año 2016 se invirtieron 14 billones de dólares en ampliar la oferta de hoteles o en la compra de los mismos (por ejemplo Starwood compró Marriot y HNA compró Carlson y parte de la cadena Hilton), mientras que en Sudamérica, esas inversiones llegaron a US\$ 0.4 billones. Los mercados con mayor número de emisión de inversiones (quienes compran activos hoteleros) son de China (US\$ 9.8 billones) y otros de Asia con US\$ 4.6 billones. La región americana y Europa con US\$ 3.4 billones, son los destinos más atractivos para los inversores hoteleros.

En la dinámica mundial de inversiones de este tipo, desde el año 2005 al 2016, el crecimiento del valor de los activos hoteleros en el mercado de capitales, fue de 240% en Europa, de 140% en América y cayó en el Asia, reflejando las tendencias de inversiones en el rubro internacional hotelero (JLL, 2017).

En el caso peruano, el año 2016, el turismo en el Perú, medido en flujo de visitantes, creció en 7%, superando la media internacional e igualando el promedio sudamericano. Así se recibieron 3.7 millones de visitantes, sin embargo a pesar del buen desempeño, aún estamos lejos de países con oferta competitiva similar a la del Perú. Así México captó 21.8 millones de visitas y más cercano Brasil captó 8.2 millones, inclusive Chile con una oferta turística más específica y pequeña, captó 4 millones de visitas.

De acuerdo con Promperú (2016) los principales países emisores de turistas para el Perú son Chile con 1.016 millones de visitas y un gasto de 348 millones de dólares, la figura siguiente muestra el panorama de viajeros extranjeros.



**Figura 3.** Llegada de turistas al Perú (Miles) y gasto total por país emisor  
(US\$ Millones) 2016

Fuente: Promperú

En el acumulado de estos principales países, el gasto total supera los 2.4 mil millones de dólares, que reflejan alrededor del 1.3% del PBI nacional.

El turista extranjero que llega al Perú, en general tiene ingresos por 40 mil dólares al año (60% de ellos), cuenta con una edad entre 35 a 54 años (38% de ellos), es hombre en 62% y cuenta con estudios superiores en 69% (25% de los cuales tiene post grado).

Un 65% de estos viajeros viene por ocio, que es el principal motivo de viaje, seguido de negocios con 14%. El viaje se planifica cuatro meses antes en un 46%. Un 25% de estos viajeros, al planificar compran un paquete de viaje, el resto lo hace por su cuenta y armando sus propias rutas.

El uso de internet está bastante difundido, 20% de los turistas compra el paquete por internet (la mayoría de ellos), 38% de turistas compra los pasajes aéreos por internet y en el caso local eso baja a 13%, en este último caso es probable que haya menos conocimiento de las rutas y una mayor desconfianza. Mientras que 20% de turistas compra el alojamiento por internet, cifra relativamente baja y más relacionada con la propia planificación del viaje, armando sus llegadas por referencias y reservas telefónicas por ejemplo.

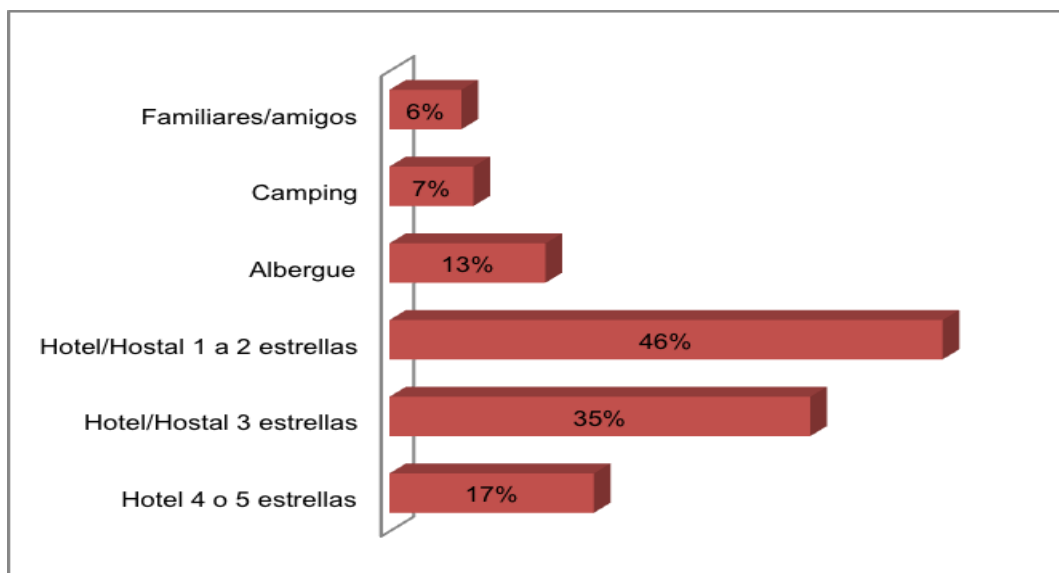
Los turistas anglosajones son los que mayor uso hacen del internet, llegando a 76% en pasajes aéreos y 41% en alojamiento, el resto tiene menores tasas y los de Latinoamérica son los de menor uso.

En el caso de la compra por internet, la página de mayor preferencia es Booking.com, mientras que los latinoamericanos prefieren Despegar.com.

En materia específica del negocio hotelero, estos viajeros extranjeros llegan solos en 40% y en pareja en 27%, siendo estos segmentos la mayoría de ellos. El uso de hoteles es bastante extendido, así los viajeros de placer u ocio, usan hoteles de 1 a 2 estrellas (la preferencia es similar en hostales) en un 46%, en este caso el rubro menos usado es de familiares y amigos, como muestra la figura siguiente.

En el caso de los viajeros de negocios usan hoteles de 4 o 5 estrellas en un 61%, el rubro que menos usan son los albergues, llegando a 2%.

Aquellos que llegan a visitar amigos o familiares usan normalmente la casa de estas personas en un 75%, mientras que los albergues son los lugares que menos usan estos viajeros. La estancia promedio es de 16 días para los que visitan amigos, de 10 días para los vacacionistas y de 7 días para los que llegan por negocios. Visto por regiones, los turistas que vienen de Europa se quedan 19 días y los que vienen de Latinoamérica se quedan sólo 7 días.



**Figura 4.** Uso de establecimientos de hospedaje por turistas extranjeros en el Perú 2016 (%)

Fuente: Promperú – Respuesta múltiple

En las ciudades más visitadas del país tenemos Lima con 71% de llegadas, luego sigue Cusco con 39%, seguido de Tacna con 30%. Más abajo Puno con 17% y Arequipa con

16%. Cierra la lista Lambayeque con 2% de visitantes extranjeros, de un total de 13 ciudades de mayor visita en el 2016.

El turista extranjero gasta en promedio 964 dólares en su estadía, mientras que el gasto de más incidencia es de 500 dólares en 44% de viajeros. El rubro donde se gasta más, es en alojamiento con 27%, restaurantes con 26% y actividades turísticas en 13%, al igual que compras locales.

En el caso del viajero nacional, el año 2016 se tuvieron 1.38 millones de viajeros por vacaciones (4.78 millones de viajes en total), creciendo en 3% respecto del año 2015, el efecto sobre la economía se estima en 2,335 millones de soles, si sumamos este movimiento al anterior del turista extranjero, tenemos que el impacto sobre el PBI pasa a ser de 1.6% para el año 2016. (Promperú, 2016b)

Los viajeros locales son en mayoría mujeres (57% de ellos), las edades de más incidencia van de 35 a más años, con 55% del total. Asimismo los estudios superiores son su principal característica educativa (47% son técnicos, el resto universitario). Entre los motivos principales de viaje tenemos el ocio o descanso con 40% de viajeros, luego paseo con la familia (19%) y conocer nuevos lugares (18% de ellos).

El turista nacional se guía por comentarios de sus amigos y familiares en 42% de ellos, de ese modo planea su viaje luego indaga en la web, en segundo lugar tenemos los reportajes de televisión con 23%. El viaje es planeado por 81% de viajeros y se toman de preferencia dos semanas para ello.

Los destinos se eligen debido a su valor como naturaleza en un 50%, seguido de la variedad de atractivos en un 37%, que sea de clima cálido en un 35%, mientras que la seguridad ocupa un cuarto lugar con 29% de preferencias.

Es interesante que se busca información por internet antes del viaje, específicamente del sitio elegido, en este caso las páginas más visitadas son: Ytuqueplanes.com, así como Turismoperu.com.

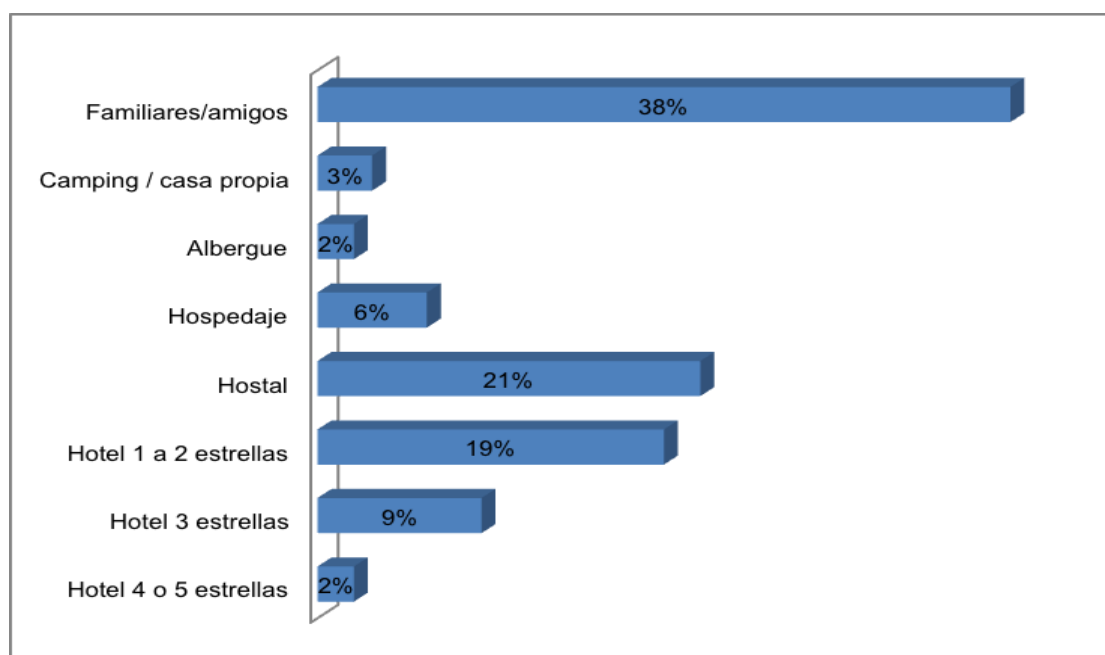
Las ciudades que más visitas tienen de viajeros nacionales son: Lima con 23%, seguido de Ica con 12% y Junín con 8%. Lambayeque ocupa la posición novena con 5% de preferencia en los viajeros nacionales y cierra la lista Moquegua con 1% de preferencias. Julio y diciembre son los meses de mayor preferencia: 17% y 14% de viajes

respectivamente.

Los viajeros nacionales viajan en grupo (28%) y con familia (27%) principalmente, se mueven en transporte terrestre en un 70%, mientras que las llegadas aéreas son de 13%. Las principales actividades realizadas son el turismo urbano (75%), compras locales (61% que son básicamente artesanías), 55% visita zonas de paisaje natural y un 36% viaja por motivos culturales.

La figura siguiente muestra el panorama de uso de hospedajes del turista nacional, así un 41% de viajeros no gasta en establecimientos de hospedaje, de modo que el mercado turístico específico son 59% de viajeros. De ellos predominan los hostales y hoteles de hasta 2 estrellas, las razones estriban en que son de variada oferta y precios menores a los demás rubros.

Los turistas se quedan 6 días cuando viajan fuera de la región, solo 3 días si el viaje es interno, de modo más específico la estadía en un alojamiento pagado llega a 4 días.



**Figura 5.** Uso de establecimientos de hospedaje por turistas nacionales en el Perú 2016 (%)

Fuente: Promperú

En promedio un turista nacional que usa un establecimiento de hospedaje pagado gasta, 499 soles, de los cuales 16% es en dicho alojamiento, alrededor de 80 soles. Este gasto creció en 7% respecto del año 2015. 26% del gasto se va en alimentación y 25% en



transportes. Esos son los tres rubros de mayor gasto del turismo.

Visto en estructura de gasto, más de 400 soles gastan un 60% de viajeros, mientras que 38% de ellos gastan de 200 a 399 soles. Los viajes se financian principalmente con ahorros, y el medio de pago más usado además del efectivo es la tarjeta VISA, sin embargo hay cada vez más establecimientos usando Mastercard.

Los viajeros nacionales provienen principalmente de Lima con 85% de ellos, seguido de Arequipa con 4% igual porcentaje tiene Piura, Trujillo con 3% y Chiclayo con 4%, la lista de ciudades la cierra Huancayo con 1%.

En cuanto a la industria hotelera o establecimientos de hospedaje, en el Perú se cuentan con 21,330 de ellos al cierre del año 2017, creciendo en 0.9% respecto del año 2016. En cuanto a las habitaciones, se ofertan 284,696 con un crecimiento de 3.4% anual. La tasa de ocupación medida en habitaciones llegó en promedio a 27.3% (lejana al promedio de la OECD de 66%), mientras que en camas llegó a 39.71% (creciendo 7.8% anual), reflejando el uso de habitaciones para mayor número de ocupantes, dado que el viajero sobre todo nacional, llega en grupo o familia.

El sector da empleo a 97,872 personas de modo directo, creciendo en 2.4% respecto del año previo, lo que indica una industria en crecimiento en el mercado nacional.

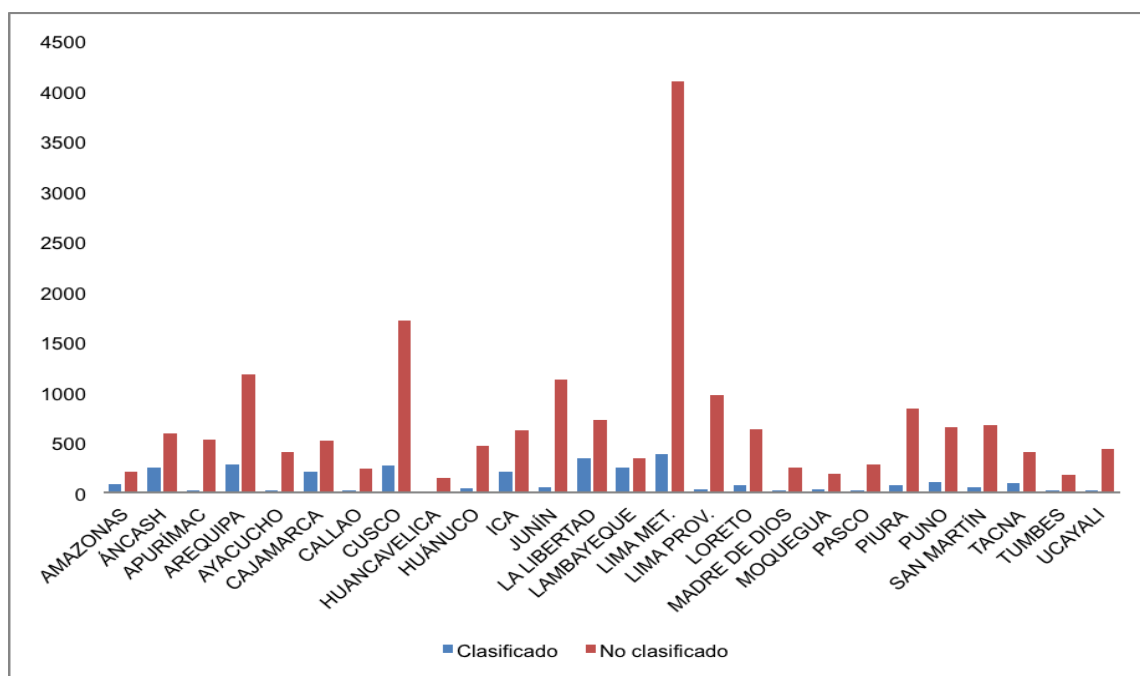
La oferta hotelera nacional todavía adolece de criterios de calidad uniforme, una evidencia es la existencia de 86% de establecimientos no clasificados por la entidad a cargo, esto es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). La no calificación puede generar problemas de calidad en el servicio, engaños al cliente y otros problemas derivados, así como la informalidad del rubro. Sin embargo la presencia de establecimientos ya identificados por el Mincetur, aun no clasificados, es ya un gran paso.

El propio mercado tendrá que modificar este panorama, eso debido a la mayor búsqueda en internet de establecimientos, donde los que están clasificados pueden ser hallados con información y se pueden reservar, sin embargo aquellos que no, simplemente usan diversos canales de llegada al cliente, pero no tienen amplia visualización.

La región con mayor número de establecimientos es Lima, seguido de Cusco, Arequipa, Piura, San Martín y Puno. Muy relacionado con la demanda de destinos por parte de los viajeros nacionales.

De los establecimientos clasificados, se tiene un total de 3,035 de ellos, el mercado por estrellas es: 50% de dos estrellas y 29% de tres estrellas que son los de mayor presencia, luego en menor medida una estrella con 13% del total, sólo hay 5% de cuatro y cinco estrellas. La presencia de albergues y Ecolodge apenas llega a 4%.

En cuanto a la mayoría de establecimientos no clasificados, la mayor parte de ellos son pequeños contando con 5 habitaciones en un 47%. Le siguen los que tienen hasta 12 habitaciones llegando a 26%. En menor medida están los no clasificados de mayor tamaño, así los que llegan a 19 habitaciones son 14%, los que tienen 29 habitaciones llegan a 9% y los más grandes de más de 30 habitaciones llegan a 4% del total, el negocio es básicamente de oferta de pequeña escala.



**Figura 6.** N° de Establecimientos de hospedaje clasificados y no clasificados para regiones del Perú 2017

Fuente: Promperú

En el aspecto regional, es decir Lambayeque, se cuenta con 938,572 mil visitantes en el año 2017, con una caída de 4% respecto del año 2016. De estos viajeros 915,833 son nacionales, siendo en este caso la caída de -3.8% anual.

En el caso de los turistas extranjeros, estos fueron de 22,739 cayendo en 20% respecto del año 2016. En general la región es todavía un mercado en su fase inicial, que requiere más oferta turística o enfocarse en pequeños segmentos del mercado que puedan ser rentables.

En la región Lambayeque existen 594 establecimientos de hospedaje, de los cuales 255 son clasificados y 339 no clasificados. En el primer caso abundan los establecimientos de una y dos estrellas que llegan a 196, mientras que tres estrellas son 55 y de cuatro estrellas llegan a 4.

En el caso de los no clasificados, los más pequeños son la mayoría, llegando a 232 establecimientos, mientras que 91 establecimientos tienen entre 19 y 29 habitaciones, los más grandes por encima de estos apenas llegan a 16 establecimientos.

El turista nacional que visita Lambayeque se concentra entre los 25 a 44 años (en 47%), la mayor parte son empleados en 27% y profesionales diversos en 23%, un interesante 17% se dedica a su propio negocio. Un 48% viaja por descanso y 21% adicional lo hace por su familia. El viaje no requiere mayor información, sólo 20% busca este tipo de datos para planificar el viaje, lo hace principalmente por internet y averigua que sitios se pueden visitar. La televisión con 27% y los amigos con 41% son los principales influenciadores del viaje.

Los viajeros se quedan 3 días en un 35%, en un 43% pueden quedarse hasta 7 días. En promedio se gastan 515 soles en su estadía, un 46% usa hoteles u hostales (23% cada uno), el resto usa casa de familiares. Mientras que 26% viaja con familia y 30% con pareja.

Lo importante es que se gasta más que el promedio nacional y se tiene más días de permanencia, lo normal es que se planifiquen otros viajes desde Chiclayo (capital de Lambayeque) por lo cual la estadía es relativamente mayor.

Dado la dinámica positiva del sector turismo o viajes, considerando además que el rubro de hospedajes tiene algunas restricciones como la pernoctación promedio regional menor al promedio nacional, o la variabilidad en la llegada de viajeros, es necesario plantearse el siguiente problema de investigación:

¿Será viable económicamente un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Olmos, Lambayeque, Perú?

Acorde a este problema, el objetivo general del estudio es: Establecer la viabilidad económica para un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Olmos, Lambayeque, Perú.

Asimismo, se tienen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la demanda de servicios de hospedaje en la Ciudad de Olmos y otras características del viajero a Olmos.
- Analizar la provisión actual de servicios de hospedaje en la ciudad de Olmos
- Establecer los aspectos técnicos operativos, así como las necesidades de inversión para un establecimiento de hospedaje.
- Analizar los aspectos organizacionales para operar un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Olmos.
- Establecer los criterios financieros necesarios para establecer la viabilidad económica de un establecimiento de hospedaje en la ciudad de Olmos.

Con los planteamientos previos y considerando que la demanda de turistas o viajeros, tiene dos vertientes: primero viajeros que son capturados por los datos de Mincetur en sus tendencias regionales o locales; y segundo la dinámica de profesionales y técnicos que llegan por el Proyecto de Irrigación Olmos que se desarrolla en el distrito del mismo nombre, lo que ha elevado la actividad industrial, agrícola y de servicios; establecemos que la inversión en el establecimiento de hospedaje en Olmos es rentable y la tasa de ocupación superará los estimados distritales que actualmente llegan a 25% en promedio mensual para los años 2016-2017.

En este sentido, la creación de oportunidades de negocios para los inversores distritales y la demanda creciente de viajeros a Olmos, justifican plenamente este estudio, como insumo clave para decisiones de negocios.

El estudio tiene la estructura siguiente: primero, la parte introductoria ya explicada en torno al problema de investigación y su contexto. Luego se tiene el capítulo I, que analiza la zona de estudio y el campo de estudio respectivo. En esta parte se analiza también el surgimiento del problema, relacionado con las tendencias de la demanda en la zona de estudio. Un tercer aspecto es conocer la dinámica turística nacional y ¿por qué? ello genera condiciones para estudios de viabilidad en torno al negocio de hospedajes.

En este capítulo se analiza también los aspectos metodológicos necesarios para llevar

adelante el estudio de viabilidad, como: tamaño de muestra, recolección de datos, análisis de datos y algunos indicadores a medir en torno a la viabilidad económica del negocio.

El capítulo II menciona todos los alcances teóricos necesarios para entender el problema y sus conceptos o variables relacionados, se estudian estudios de viabilidad en el sector alojamiento, así como el entorno del sector turismo y las condiciones necesarias para la atracción de viajeros a destinos turísticos.

El capítulo III desarrolla el estudio de viabilidad, mostrando primero los resultados del estudio de mercado en el distrito de Olmos, seguido de los análisis operativos necesarios, la estimación de los recursos humanos y finalmente la viabilidad económica, así como los análisis de sensibilidad respectivos.

La tesis termina con el planteamiento del diseño teórico, sobre estudios de viabilidad para establecimientos de hospedaje, finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones para los inversores y demás usuarios de este trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. Ubicación**

El análisis de la industria hotelera para esta tesis, se centra en el distrito de Olmos. Con el inicio de las obras de irrigación del Proyecto Olmos (contrato adjudicado por el estado el año 2010) se inició un proceso de cambio económico y social en el distrito. Dichos cambios implicaron un flujo continuo de personas o viajeros, en principio muchos de ellos llegaron por motivos laborales, pero a medida que transcurre la consolidación económica, se profundizarán las llegadas de familiares o amigos, que necesariamente requerirán de servicios y productos turísticos en el distrito.

El impacto en materia de servicios turísticos en el distrito es innegable, el año 2010 existían 10 establecimientos de hospedaje, al 2016 hay 16 (Mincetur, 2016). Se ofrecían 100 habitaciones, ahora hay 259, un crecimiento de 17% anual, que refleja la rápida oferta del servicio. La mejora significó además que el sector pasó de 12 empleados a contar con 39 en el mismo lapso. Además hay que señalar que la oferta hotelera crea nuevas oportunidades de trabajo en el sector de alimentos y bebidas así como transporte.

Al año 2017, el sector creció nuevamente llegando a 17 establecimientos con 265 habitaciones en oferta (creciendo 2.3%) y empleando a 49 personas.

En materia de arribos, el año 2010 llegaron 17,042 visitantes, al año 2015 llegaron 18,226. Un crecimiento promedio de 1.4% anual. La expansión más rápida se dio en visitantes extranjeros que pasaron de 56 en el año 2010 a 399 en el 2015, un crecimiento de 48% anual.

Al año 2017, las llegadas nacionales pasaron a 20,077 creciendo en 4.9% anual promedio desde el 2015 (sin embargo comparado con el 2016 se cayó en 12%), mientras que los extranjeros llegaron a 330, los que si tuvieron una caída, producto de la poca exposición del distrito y la región en general, en el mercado de turismo receptivo nacional.

La menor demanda de viajeros, repercutió en la ocupabilidad del sector, el año 2016 la ocupación por habitación llegó a 24%, el año 2017 cerró en 18%, una idea de que el

mercado tiene que ser analizado por segmentos específicos, ya que en general la región y el distrito han recibido menos visitantes en el 2017 respecto al 2016.

Sin embargo, a pesar de no que hay buena llegada de extranjeros (los nacionales llegan a un ritmo de 1% anual), las pernoctaciones en promedio no han variado. El año 2010 un visitante se quedaba 1.1 días en promedio, esto varió ligeramente a 1.2 en el año 2017, sólo en el caso de extranjeros la media ha pasado de 1 día a 1.5 días, aunque es muy volátil año a año.

Esta escasa estadía limita el gasto del turista o visitante y hace que las inversiones privadas se recuperen más lento; incluso las inversiones del gobierno local en mejorar las condiciones del distrito, que deben recuperarse con los diversos tributos, pueden no tener una mayor dinámica ante la corta estancia de los viajeros.

## **1.2. Cómo surge el problema**

Las tendencias en el sector hotelero son positivas, informes de Mincetur (2016b) señalan que al 2021 se esperan inversiones por 1,141 millones de dólares en este rubro, tanto de cadenas nacionales como internacionales. Esto supera el flujo de inversión que ha existido entre el 2011 y 2016, que se calcula en US\$ 600 millones. De este monto 265 millones fueron a provincias, haciendo crecer la oferta hotelera en 1,927 habitaciones con un total de 30 nuevos hoteles, en este caso hoteles de 3 a 5 estrellas, sin embargo el sector se dinamiza aún más, considerando la nueva oferta de pequeños hoteles en el país.

Se espera que al 2021, del total de inversiones señalados, se tenga 266 millones de dólares para provincias, con 27 nuevos hoteles (en total nacional se espera contar con 62 nuevos hoteles). Con estas inversiones, se amplía la cantidad de habitaciones en 8,279 en total, de las cuales 2,406 habitaciones son en provincias.

Estos nuevos hoteles se ubicarán en Piura con 7 hoteles (de la mano del relanzamiento de Talara y la revaloración de las playas), En Tarapoto un hotel, igual en Chiclayo, Iquitos, Huancayo, Abancay y Tacna. Mientras que Cusco y Arequipa tendrían 6 nuevos hoteles, y Trujillo dos. En el caso de Chiclayo, se ofertarán 65 nuevas habitaciones en hoteles de 4 estrellas.



Las inversiones se han alentado por la mayor demanda del viajeros que en el total nacional se sigue expandiendo, como se ha señalado antes. A ello ayuda la presencia de 45 rutas internacionales que hay en el año 2016, que superan en 29% las existentes el 2011, generando en la actualidad 657 frecuencias aéreas semanales internacionales, donde la empresa líder es LATAM que cuenta con el 43% de la oferta de asientos de vuelos internacionales al Perú (estimada en 5.7 millones).

A ello se suman el total de 9.5 millones de pasajeros en salidas nacionales existentes en el Perú (además de 7.6 millones de pasajeros en salidas internacionales, alrededor de la mitad de los viajeros nacionales completan el ida y vuelta, lo que configura el total de viajes señalados en las secciones previas), prácticamente el doble de las existentes en el año 2011.

Cifras de Mincetur (2016b) señalan que el sector hotelero nacional creció en 61% de tasa de ocupabilidad en el año 2016, para un total de 245,504 habitaciones ofertadas en ese año (que a su vez creció en 18% respecto del año 2011), lo que significa un importante aliciente para la inversión en servicios de alojamiento, dado que las tendencias generales son positivas.

Estudios de Díez (2015) encuentran diversas oportunidades para establecer negocios de hospedaje, entre ellas destacan el flujo de pasajeros internacionales y nacionales, el mayor número de eventos en el país y las regiones, la promoción del sector por parte del gobierno, entre otros. Pero también hay amenazas, derivadas de las complicaciones en licencias de operación y construcción, la competencia existente sobre todo en cadenas nacionales e internacionales, el poco uso de tecnologías de información y la progresiva peligrosidad o poca seguridad ciudadana en las diversas ciudades del país.

De modo que establecer estos negocios, requiere una oferta atractiva en precios, alto servicio y una ubicación que permita al huésped moverse hacia sus distintas actividades con relativa facilidad, además de tener instalaciones seguras. Todo ello es necesario evaluar como parte de un estudio de viabilidad para un negocio relacionado a los servicios de hospedaje, específicamente en Olmos.

En este caso vemos que el negocio se expande en el país, por tanto las oportunidades pueden darse en el ámbito distrital, sin embargo el estudio de viabilidad indicará el éxito probable de estas inversiones, dado el mercado distrital.

### **1.3. Cómo se manifiesta y que características tiene.**

Los establecimientos de hospedaje, se definen como un lugar para prestar servicio de alojamiento temporal, puede incluir otros servicios complementarios, a cambio del alojamiento se realiza una contraprestación o pago, acorde a las tarifas que pauten el establecimiento (Rojas, 2015). Los hospedajes pueden ser denominados hoteles (de una a cinco estrellas y no menos de 20 habitaciones), hostales (una a tres estrellas y no deben tener menos de 6 habitaciones), apart-hotel (de tres a cinco estrellas y requiere ofrecer departamentos a los clientes), resort (tres a cinco estrellas), albergue (alojamiento en espacios comunes con clientes que comparten diversas actividades) y Ecolodge que es un espacio armónico con la naturaleza y promueve el ecoturismo, debe cuidar el medio ambiente. (Mincetur, 2015)

En el caso general de los requerimientos o demanda de establecimientos hospedaje, de acuerdo con García (2015) Lambayeque tiene un amplio potencial en el desarrollo turístico y en la oferta de establecimientos de hospedaje en particular, así los estimados señalan que la brecha de inversión en establecimientos de hospedaje es de 45 millones de dólares para el año 2017, de 81 millones para el año 2022 y de 100.6 millones para el año 2027, haciendo un total de US\$227 millones.

De este total por invertir, el rubro donde más se requiere inversiones es el segmento Midscale (o de precio medio, en este caso se comparan los hoteles u hostales de hasta tres estrellas, el ADR de cada uno se compara al ADR del rubro, un establecimiento Midscale por lo menos cobra la media del 30% de esos establecimientos, en resumen tarifas de un hostel de hasta tres estrellas).

En este segmento se tiene una brecha de 104 millones de dólares, es decir todo un mercado por desarrollar. Mientras que los segmentos de precio superior (upscale o 15% más caros que el rubro en este caso de 4 estrellas) y de lujo (5 estrellas a más) harán falta US\$ 101 millones y US\$ 22 millones respectivamente.

Medido en habitaciones por oferta, García (2015) señala que al año 2017 se tiene una brecha en Lambayeque, de 200 habitaciones en el segmento medio, de 460 habitaciones al año 2022 y de 450 habitaciones al año 2027. En total harán falta 1,110 habitaciones para la afluencia de viajeros que pagarán una tarifa promedio en el segmento Midscale ya señalado.

En el rango de hoteles de 4 estrellas, hacen falta un total de 970 habitaciones al año 2027 y en el caso de hoteles de lujo, al año 2027 harán falta 190 habitaciones en la región Lambayeque.

Las cifras previas, indican la probable rentabilidad de negocios de hospedaje en el distrito de Olmos (dado las brechas en la región Lambayeque y más en Olmos, donde el flujo de viajes ha crecido dado el Proyecto de Irrigación ya mencionado). No obstante hay que tener cuidado en el análisis específico de los segmentos de demanda que planea atender el hospedaje en Olmos, ya que es la base de la viabilidad económica.

#### **1.4. Descripción detallada de la metodología empleada**

##### **1.4.1. Diseño de contrastación de la hipótesis**

El proceso de obtención de la viabilidad económica de la inversión en un establecimiento de hospedaje, comienza por establecer los ingresos de dicho negocio. Para ello se recurre a la estimación de la demanda de mercado (aplicando una encuesta en el distrito de Olmos), al análisis de los atributos de la oferta de establecimientos de hospedaje y al diseño de una oferta que permita captar una demanda para el negocio.

Dicha demanda específica, permitirá establecer una tasa de ocupación del hospedaje y con ello tener el ingreso diario promedio (o ratio ADR).

Las tarifas del establecimiento se hacen en función a ese ADR para homogenizar cualquier tipo de uso de habitación, por ejemplo simples, matrimoniales o dobles. Los costos del establecimiento son primordialmente fijos, por ejemplo las recuperaciones de activos (depreciaciones y otros), los gastos de personal y otros administrativos (en función al diseño de planta u operaciones), siendo la parte variable los insumos empleados en la gestión de la habitación u otros servicios ofrecidos a los huéspedes, por ejemplo desayunos.

Los establecimientos de este tipo tienen diversas inversiones, que se relacionan

con la infraestructura a construir, con los equipamientos administrativos y operativos (habitaciones), eso es parte del flujo de caja respectivo: inversiones y los flujos de ingresos netos, que se denominan flujos de operaciones.

Los resultados netos de caja son evaluados en términos económicos o de generación de valor agregado del negocio, esto se mide mediante el valor actual neto y la tasa interna de retorno, es importante saber si este valor agregado se sostiene cuando por ejemplo: caen las tarifas o el ADR y si cae la demanda o tasa de ocupación, principalmente. Esto se denomina análisis de riesgos o sensibilidad del negocio y es de necesario planteamiento, para evaluar la viabilidad económica del negocio a largo plazo.

#### **1.4.2. Población y muestra**

La población abarca 1,700 personas viajeras que arriban a Olmos en promedio mensual el año 2017, 98.4% son nacionales. Asimismo se cuenta con 17 establecimientos de hospedaje para la población de este tipo.

La muestra para fines del estudio de demanda turística, la constituyen 198 entrevistas a los visitantes del distrito de Olmos (error de 6% y una proporción de interés de turista/viajero de 31% de acuerdo con Mincetur para Lambayeque). En el caso de los extranjeros, la proporción de muestra resulta en 3 entrevistas, lo cual se hará. Sin embargo, dado ese tamaño, las conclusiones del estudio se basan estrictamente en las percepciones del turista nacional de visita en Olmos o alojado en la ciudad.

Para fines de toma de datos de los visitantes, se considera un mínimo de 13 establecimientos de hospedaje registrados y operativos en la zona (se reportaron 17 a Mincetur, sin embargo no todos permiten las entrevistas en sus instalaciones o son formales en sus operaciones, sobre todo de registro de huéspedes), que ha sido también el criterio de muestra para la oferta de establecimientos.

### **1.4.3. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se empleará las siguientes técnicas de recolección de datos:

Entrevistas piloto y a profundidad

Primero se procede con entrevistas piloto en la zona, para conocer la dinámica del turismo hacia la ciudad de Olmos, estas entrevistas pilotos son a algunos viajeros en la zona y sirven principalmente para tener variables clave para el diseño de la encuesta o filtro de toma de datos.

Igualmente se procede a entrevistar a profundidad a un conductor de establecimientos de hospedaje en Olmos, con fines de conocer las variables importantes para estos negocios en la zona, con lo cual se diseña la encuesta de establecimientos de hospedaje.

Observación de la zona

Se hizo una visita en el lugar, para conocer las ubicaciones de los establecimientos, aquellos que operan respecto de la lista de Mincetur, aquellos con permiso municipal y así poder tener el número de 13 puntos de toma de datos para hoteles activos o en funcionamiento, como ya se señaló en la muestra.

Aplicación de Encuestas

Para la obtención de la demanda se aplicará una encuesta siguiendo los lineamientos de los perfiles del viajero de Mincetur y para el análisis de la oferta actual así como sus atributos, se aplica una encuesta para los establecimientos de hospedaje (en algunos casos la encuesta incluye el establecimiento anexo de alimentación), sobre las características de las instalaciones o planta.

Finalmente para evitar los sesgos, se aplicó la encuesta directamente por parte del tesista (supervisor, contando con un asesor) y con el apoyo de estudiantes de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, que residen

en la zona, dato obtenido mediante contactos familiares y personales.

#### **1.4.4. Métodos y Procedimientos para la Recolección de Datos**

Diseño del filtro de la información.

El diseño de la encuesta se basó en una muestra piloto de 12 entrevistas a viajeros en Olmos, lo cual ya fue señalado antes, con esto esperamos obtener las principales variables vinculadas al uso de establecimientos de hospedaje, que en general se relacionan con:

Turistas:

Aspectos sociodemográficos como: Nivel de estudios, estado civil, género, ocupación, tipo de empleo, origen o región emisora (país) e ingresos.

Características del viaje como: compañía en el viaje, Transporte del viaje, planificación del viaje, motivos de viaje, estancia, actividades realizadas, gastos, tipo de gastos y percepciones sobre el servicio de alojamiento.

Establecimientos:

Respecto del negocio: Tipo del establecimiento, servicios ofrecidos, instalaciones diversas, formas de publicitarse y otros servicios de valor agregado, por ejemplo casinos u operadores turísticos.

Respecto del servicio por habitación: tarifas, tipos de habitaciones y formas de pago.

Levantamiento de datos o toma de información

Ambas encuestas fueron aplicadas en simultáneo, se visitan establecimientos de hospedaje muy temprano (antes de que salgan los huéspedes), debido a que las entrevistas pilotos detectaron un movimiento muy temprano o al iniciar la noche, muy pocas salidas a medio día, por motivos laborales

Los encuestadores tomarán datos de los huéspedes al salir o mientras esperan el

desayuno, en caso no se complete la muestra se procede de noche (6 a 7 pm).

Si aún así no se completa la muestra, se procede a tener citas con el encargado del establecimiento y finalmente se aplica en la hora de cierre del alojamiento o check out, aunque esto es mínimo.

Las encuestas se han realizado en diciembre y enero, meses de afluencia con fines de captar la muestra de modo rápido, fue hecha durante tres semanas, entre los días jueves a lunes (entre martes y miércoles los visitantes normalmente salían 6 am y era complicado encontrarlos, muchos llegaban 9 pm, al ser trabajadores, por ello las encuestas fueron principalmente en los días señalados).

Para no sesgar por la estacionalidad, se preguntaba a los conductores de establecimientos, respecto de la afluencia por meses y contrastando con los reportes de Mincetur.

La supervisión de la encuesta fue hecha al 10% de ellas nuevamente, por parte del tesista. Esto es, sobre todo en materia de información específica a percepciones del establecimiento por parte del turista y sobre los tipos de servicios de alojamiento en base a preguntas hechas al conductor.

#### **1.4.5. Análisis Estadístico de Datos**

Las encuestas realizadas tienen dos fines, primero conocer la demanda del turista actual, en materia de los días que se queda, de lo que hace en la ciudad, de con quien viaja, cuánto gasta, que piensa de la oferta actual y algunos datos necesarios para el planeamiento publicitario, como la forma cómo planifica ir a Olmos, cómo se informa y también los niveles educativos.

En el caso de los establecimientos de hospedaje, se requiere conocer las características de la oferta actual, que servicios se ofrece, cuánto se cobra y que estrategias generales tiene el conductor para atraer a los turistas.

En ambos casos se contrastan las respuestas, para hallar un cliente tipo o su

perfil el mismo que es la base para la estrategia de negocios del conductor del establecimiento.

Es importante saber las percepciones del turista, para el diseño de la oferta del servicio. La información de las encuestas nos brindan: los interesados, los insatisfechos actuales y la demanda final en tasa de ocupación.

La proyección de la demanda se hará mediante la tasa de crecimiento de viajeros en la zona y mediante la tasa de crecimiento de oferta de habitaciones (con datos de Mincetur), ambos datos se comparan y se tiene una tasa de proyección. En el caso de las tarifas, estas proceden de las preferencias de los turistas y de los precios actuales en la zona.

Los datos de las encuestas se procesan en SPSS ©.

Con la ocupación, tarifas y tendencias, obtenemos los flujos de turistas captados por el negocio y finalmente los ingresos del proyecto para los diversos años del análisis (entre 5 a 10).

Con las percepciones de los turistas, sabremos la infraestructura mínima, por ejemplo: número de habitaciones a ofrecer, tipos de habitaciones y servicios adicionales. Esto configura la necesidad de personal, el tamaño de las obras civiles o construcciones y los equipos necesarios. Obteniendo gastos e inversiones.

A los anterior se añade la parte administrativa y otros insumos que usa el viajero: limpieza o alimentación, con lo que resulta el gasto final.

Las inversiones se sitúan en el flujo de inversiones del proyecto, mientras que los ingresos y gastos se sitúan en el flujo de operaciones del proyecto. Ambos flujos sumados, resultan en el flujo de caja económico del proyecto. Dicho flujo económico es el resultado neto de impuestos a la renta más depreciación. Los flujos de caja se plantean netos de IGV dado que el impuesto es trasladable y debido a que por los montos menores de la inversión, no se puede solicitar la devolución anticipada (del gasto pre operativo), de modo que el IGV no tiene en el proyecto, impacto ni tratamiento específico.



El flujo de caja económico es la base de cálculo del VAN y la TIR, esto se calcula para diversos escenarios, usando esas funciones en el programa Excel ©.

Luego se estima el punto de equilibrio en viajeros y en soles, también los puntos críticos de demanda, tarifas y crecimiento. Finalmente se estiman los análisis de variaciones unidimensional y bidimensional, todo ello con las funciones Tabla y Buscar objetivo de Excel ©.

Los análisis de rentabilidad consideran un costo de capital (tasa de descuento) basado en la tasa de interés promedio bancaria en la región, más un riesgo, el mismo que se define como la variación de la tasa de ocupación.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El análisis de la viabilidad de establecimientos de hospedaje depende como toda inversión, de las condiciones del mercado, es decir la demanda de viajeros. Pastén (2014) sustenta su proyecto hotelero en dos condiciones, primero las restricciones para el levantamiento de la infraestructura respectiva (licencias, disponibilidad de espacios y otros vinculados a operar un edificio), la segunda condición denominada crítica, es conocer la demanda existente en una región pequeña, donde las características del viajero son poco conocidas o deben ser exploradas a fondo, tal cual podría ser el caso de Olmos en Lambayeque, Perú.

El estudio de mercado en el caso de Pastén (2014), tiene dos enfoques. Primero los atributos de los actuales ofertantes en la zona (Maule en Chile), señalando que eso es importante para diseñar la oferta y poder competir. En segundo aspecto está establecer la cantidad de clientes, para poder estimar una ocupación promedio. Finalmente está en conocer las exigencias del cliente respecto del establecimiento de hospedaje.

Debido a la poca captura de clientes de mayor precio, las tasas de ocupación obtenidas en el mercado y las simulaciones realizadas en los flujos de caja, indicaron que el establecimiento no es rentable con una TIR de -2%, el proyecto no era factible, pero indica pautas a seguir para el diseño de los mismos.

En el escenario peruano hay detalles adicionales en el lanzamiento de negocios hoteleros, por ejemplo la naturaleza del paisaje puede llevar a lanzar un tipo de establecimiento como ecolodge, esa es la experiencia del estudio de Carbajal (2007) para Huaráz, Perú. En este caso el autor elabora un análisis del entorno para tener en cuenta algunas dimensiones no manejables positivas o negativas al negocio, de modo que dentro del diseño del proyecto se incorporen algunas medidas mitigadoras.

Carbajal (2007) emplea, además, el concepto de demanda instatisfecha en su proyecto o estudio de factibilidad, para ello determina el segmento de turista por captar (en este caso extranjeros), una vez segmentado el mercado, se procedió a establecer la demanda proyectada, la cual se detrae de la oferta actual en pernотaciones de negocios similares.

La demanda instatisfecha es la base para establecer una cobertura del mercado y una tasa de ocupación, lo que finalmente se denomina demanda objetivo. El autor además realiza un

análisis de macrolocalización (en el caso de este estudio hemos definido la ciudad de Olmos) y microlocalización, en este punto se basa en la disponibilidad de predios en la zona.

Los ecolodges tienen un tratamiento tributario, normalmente en el caso de servicios para extranjeros no tienen el cargo de impuesto a las ventas (IGV), sin embargo como cualquier negocio en el Perú, se sujetan al impuesto a la renta, aun cuando dado el tamaño, en el Perú las estructuras tributarias pueden modificarse, por ejemplo por el acogimiento a la ley de micro y pequeña empresa.

Carbajal (2007) emplea un costo de capital propio basado en los mercados de capitales (modelo de precio de activos) el cual combina con los costos financieros del proyecto. Los resultados del proyecto indican una TIR de 34%, lo que supone una inversión exitosa, el proyecto tiene poca sensibilidad a los precios y cambios en la demanda, producto del segmento atendido.

En la misma línea de hoteles con cierta segmentación, Adriano y Tejo (2016) estudian la inversión en un hotel ubicado en zona de playa (Tumbes, Perú), donde los atractivos para el turista van desde el clima cálido, playas, comidas y otros. El estudio tiene un análisis de las oportunidades de la zona, concluyendo que la demanda en el norte es creciente (turistas de placer y turismo gastronómico, además de negocios), y que se requiere estrategias de retención del cliente, toda vez que la oferta es también competitiva (hoteles de 4 y 5 estrellas, que es el segmento donde se competirá), siendo esta la parte más crítica del proyecto, hacer frente a actores internacionales.

Se exigió un mayor presupuesto de publicidad ante el nivel de la competencia, alrededor del 30% del ingreso en los primeros años. Con las estrategias publicitarias planeadas, se estimó que la inversión es exitosa con una TIR de 22%, estos resultados se basaron en una ocupación de 65% de las habitaciones y un flujo a 10 años, en este proyecto el costo de capital fue denominado tasa de rendimiento mínimo aceptable y es básicamente la tasa de interés promedio del mercado más una prima de riesgo.

En la línea de hoteles urbanos, Mejilla y Jaramillo (2004) analizan la inversión en un hotel en la ciudad de Barranquilla (Colombia), principalmente motivados por ser una zona con amplio despegue comercial, de modo que el hotel se planea para el segmento de ejecutivos o personas dedicadas a los negocios antes que turistas, sin embargo es abierto a públicos diversos.

Se hizo un estudio de mercado para definir la oferta a dirigir al público profesional visitante, concluyendo que la competencia no es muy alta debido a que los competidores más conocidos no cuentan con atributos diversos exigidos por los clientes, de modo que se tiene esa oportunidad de mercado.

La estrategia de ventas es por convenios empresariales principalmente, dado que se dirige a ese público (los atributos incluyen zonas de conferencias y reuniones), ese es el punto crítico de la inversión. Los resultados indican que el proyecto es rentable con una TIR de 25.8%, superando el costo de capital, el mismo que fue definido como la tasa más atractiva que señalan los inversores, es decir por opinión de los ejecutantes del proyecto.

Volviendo a las inversiones en hoteles de tipo segmentado, tenemos el estudio de Pinedo *et al* (2017), que diseñan un ecolodge en Madre de Dios (Perú), que va con el corte de turismo vivencial y experiencias con la naturaleza cercana. El proyecto está dirigido a especialistas en flora y fauna, es decir un segmento interesado en investigar la naturaleza, una ventaja del proyecto es que se conocen los canales de ventas del servicio (ya que será operado por una cadena conocida en el país), esto a decir de los autores, representa una baja barrera de entrada al negocio.

Dentro del estudio de mercado destaca que la zona es de un reciente posicionamiento en el turismo del país, con alto crecimiento de viajeros (más de 45%), de modo que es posible tener una ocupación de 45% del hotel sin saturar esa creciente demanda que en el mediano plazo se estabilizará.

Con esas condiciones y dado que los costos de operar estos hoteles son altos (en materia de cuidado del medio natural), la tasa de retorno es de 14.7% mayor al costo de capital definido a partir del modelo de precio de activos y ponderado con el costo de financiamiento.

En materia de un análisis de la industria turística, ésta involucra diversos servicios, principalmente transporte, alimentos y alojamiento. Estudios de Sharma *et al* (2014) señalan que la industria de alojamiento es constante a escala, es decir el mayor uso de insumos no crea saltos de producción sino que esta se alinea con sus recursos base. Por ejemplo el incremento de número de habitaciones supone más horas de mano de obra y más requerimiento de insumos intermedios, pero no es un movimiento desalineado, sino bastante proporcional; indicando que las proyecciones que puedan hacerse, se sostienen para cualquier incremento de habitaciones, el sector es así bastante estable en materia de predicciones de mayor

demanda en el tiempo.

Contrario a ello, se determina que la industria de alimentos es creciente a escala, es decir es posible que la mano de obra y los insumos escalen en menor tamaño que la producción medida ésta en gasto del cliente ya que es complicado en unidades, es decir a mayor gasto de los clientes no necesariamente hay una alza de insumos o mano de obra, aspectos intangibles del servicio de alimentos pueden dotarlo de mayor valor que comparado al costo incremental de los insumos usados.

Una conclusión de Sharma *et al* (2014) interesante, es que los negocios de alojamiento no son más intensivos en capital o mano de obra que los negocios de servicios diversos, es decir no se requiere enormes dosis de tecnología para brindar un buen servicio, en buena cuenta en el negocio del contacto, priman las experiencias antes que los aspectos tangibles, como un criterio base de resultados productivos.

Otro aspecto es la creciente competencia global, Sufi (2010) indica que las cadenas internacionales compiten contra las nacionales y éstas se expanden, afectando el mercado de hoteles de menor tamaño o alcance en canales comerciales. Esta presión obliga a los pequeños hoteles a invertir más en aspectos que garanticen la atracción de clientes, exposición en internet, comisión a páginas de ventas por internet, búsqueda de alianzas locales con empresas del rubro: transporte, guías de viaje y otros, en general la globalización afecta a cualquier negocio local, aspecto que ahora se ha profundizado.

Sufi (2010) sostiene que los negocios locales necesitan estrategias para enfrentar a los operadores más grandes, en un sector que crece pero que exige más, sobre todo porque los clientes de ingresos medios, pueden pagar ofertas de mayor calidad percibida, afectando a los pequeños hoteles en este segmento.

Adeola y Ezemwafor (2016) remarcen esta necesidad de colaborar para subsistir en un entorno de alta competencia, los autores analizan el sector que compite con grandes actores en Nigeria (un mercado emergente como Perú). Una necesidad acuciante es el buen servicio, para ello los operadores locales han hecho alianzas con los proveedores principalmente centros de formación del estado, asimismo la mejora de las operaciones ha pasado por aliarse entre pequeños negocios y centros de entrenamiento superior, así como alianzas con empresarios proveedores. No obstante el estudio señala que factores de liderazgo o políticas al interno de la empresa pueden afectar estas alianzas, dado que los patrones culturales en

negocios incipientes en su madurez, son de desconfianza. Sin embargo, tener alianzas es una necesidad ante la fuerte competencia ya globalizada.

Dada las condiciones de competencia, el sector exige un conocimiento amplio del cliente, así Morosan *et al* (2013) señalan que es importante conocer la experiencia de los clientes, la industria se basa en la posibilidad de crear recuerdos positivos (para la recomendación a otros o puntuación en portales en línea), en las experiencias que comparte con el personal, e inclusive con las prácticas comerciales del hotel, por ejemplo un establecimiento que tiene responsabilidad social o se une de modo responsable y beneficioso con la comunidad, es mejor percibido.

Morosan *et al* (2013) también concluyen que los clientes tienen un peso importante no solo en el proceso de atención sino también en la denominada recuperación del servicio, es decir lograr que se recomiende bien en las distintas plataformas virtuales existentes actualmente.

Una exigencia es conocer las tendencias en el uso de tecnologías que tienen los clientes, por cuanto la experiencia es posible de lograrse mediante canales como: sms, chats, redes sociales, audio de dos vías y video igual, entre otras formas de conectarse con el proveedor hotelero, de modo que hay que saber esas preferencias.

En la industria del alojamiento hay diversas tendencias de gestión, un caso interesante son los contratos de gestión. En este caso el operador no necesita construir su propio hotel, sino que encuentra alguno que se amolde a sus características y oferta, le hace mejoras y lo gestiona. Unos casos similares a hoteles como Casa Andina en Lambayeque o las prácticas de Hilton para incrementar su oferta hotelera en el mundo. El éxito es compartido, puesto que el operador realiza algunas inversiones y garantiza resultados de retorno para los empresarios locales (Sufi, 2010).

La innovación en la industria de la hospitalidad, específicamente hoteles, es una necesidad que ya fue planteada por Yuan y Tseng (2010) ellos analizan que estas actividades innovadoras son más propias de entidades asociadas a cadenas internacionales. En el caso de cadenas locales, estas innovaciones surgen por la competencia y por la influencia del personal de operaciones principalmente. Mientras que las cadenas internacionales tienen esas innovaciones por difusión de sus centros de gestión.

Aspectos que inciden en la innovación, sobre todo a nivel de negocios internos, son el

conocimiento del mercado (donde los pequeños hoteles pueden tener ventajas hacia el destino cercano, pero muy pocas en los canales de ventas mayoristas), la capacidad de inversión de los operadores y los incentivos que tenga el personal de operaciones (sobre todo el de contacto) para hacer sentir aspectos innovadores en el servicio y plantearlos en el negocio.

Este personal o recurso humano, ha decir de Davidson *et al* (2010) tiene importantes desafíos, cada vez son más jóvenes y participan más de la propia gestión, la capacitación debe ser continua para no perder habilidades de servicio, de igual modo el entrenamiento en tecnologías diversas que también usa el cliente. Una tendencia que desafía la calidad de servicio, es que el personal es tercerizado, perteneciendo a otra empresa, en este caso el desafío es integrarlos a la marca del hotel. Este problema radica en generar retornos en distintos contextos, normalmente los costos laborales tienden a ponerse rígidos lo cual no incentiva al personal, lo que supone generar con el tiempo mayores retornos o mayor ocupación o ir ampliando progresivamente los servicios y las tarifas del hotel, para sostener un futuro menos volátil en rotación de personal, sobre todo en un contexto tercerizado.

En cuanto al desempeño financiero de los negocios hoteleros, una aproximación la brinda Jin (2006) su estudio acerca del comportamiento de las acciones de estas empresas cuando hay fusiones o compras es una buena idea de la dinámica del mercado. Primero se privilegian las compras antes que las fusiones, es decir los operadores tienden a generar más valor accionario si compran al otro competidor. Dado que se expande el negocio y las economías de escala se benefician, el grupo comprador genera algo de retornos extras. Sin embargo las tasas de retorno del negocio antes de ser comprado y después de la unión o absorción, siguen siendo similares, esto se debe a que los negocios si bien pueden generar expectativas de mayor valor (las acciones), en general son maduros o mantienen el mismo mercado, de modo que sus retornos son similares, salvo transformaciones radicales de marca o de servicio, inclusive de segmento de clientes, en ese caso habrían diferencias.

Otros criterios en la gestión financiera de los hoteles o negocios de la hospitalidad es la mayor preponderancia de financiamiento propio, es decir tener estos negocios con deuda suele ser poco usual, o en general la deuda no es muy amplia. Una razón es que la actividad tiene estacionalidades que la industria bancaria no considera o encarece el crédito con períodos de gracia, otra es que se amplía en función a los retornos, de modo que se crece por fondos propios. (Tsai *et al*, 2010)



Es una industria donde el efectivo es inmediato, dependiendo de la tasa de ocupación; el negocio puede ser autofinanciado. Sin embargo otros criterios son importantes, por ejemplo: la ubicación del hotel para garantizar un flujo continuo de ingresos, sea por estar cerca de un atractivo o porque la demanda está relacionada con eventos geográficos cercanos, un ejemplo puede ser la mayor cantidad de viajeros debido al proyecto Olmos en la región base de este estudio.

Tendencias en la gestión financiera, suponen también que el espacio físico del hotel es un desarrollo inmobiliario que bien puede ser optimizado, por ejemplo alquilando metros de uso comercial, cediendo espacios para negocios vinculados como casinos u otros, colocando restaurantes fuera del giro del negocio y poniendo esto como otro activo de inversión. Normalmente el hotel se arma sobre un terreno alquilado, o el operador alquila un inmueble a un gestor de activos (esas dos empresas van de la mano), lo que implica dos desafíos uno de retorno del metro cuadrado y otro de retorno del hotel (Davidson *et al*, 2010)

En general parece que los negocios de hoteles, no separan inversión de financiamiento, puesto que los alquileres inmobiliarios sirven de financiamiento y a la vez permiten inversiones en las ampliaciones de los hoteles, sobre todo de aquellos en zonas urbanas.

Finalmente en materia de rendimientos, Wei (2013) encuentra que las recesiones pueden no afectar los negocios hoteleros, si estos están bien posicionados y tienen un segmento conocido con alto servicio, es probable que las recesiones no generen menos demanda (hablando de viajeros nacionales inclusive), en este caso la inversión en hoteles puede sostenerse frente al mercado. Ello explica porque la industria ha seguido creciendo aun en la crisis internacional de 2008 a 2011, es principalmente porque los negocios tienen además un espacio inmobiliario valorizado y negocios relacionados que generen efectivo como casinos o alquileres.

Es importante no obstante, que hoteles con casinos puedan tener efectos diferenciados, ya que los casinos pueden tener impactos negativos, dado que los clientes normalmente en crisis disponen de menos efectivo, sin embargo ambos tipos de negocios en zonas de demanda cubierta por ellos y diferenciados, pueden sostenerse en condiciones sistémicas adversas.

En materia de atraer turistas primero definimos a este tipo de viajero, de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, el turista es definido como un visitante que incluye una pernoctación en su viaje. Esto es que pase una noche en el lugar de destino. El turista puede ser interno si su viaje es dentro del país de residencia del turista (para fines tributarios esto es

vivir más de 180 días en el país). El turista es receptor o emisor, si su viaje es hacia un país que no es su residencia habitual, en este caso el turismo derivado se denomina receptor.

El turista interno es emisor si su viaje es a una región distinta de su residencia habitual en su país, el mismo concepto aplica si el viaje es a un país distinto de su país de residencia.

El turista captura servicios o consume servicios dentro de la industria turística, la misma que se establece como aquellas actividades o productos donde un turista gasta su dinero. Estos productos se relacionan con alojamiento, alimentos y bebidas, transporte de pasajeros, alquiler de equipos de transporte, actividades de agencia de viajes, actividades culturales, actividades de deporte y recreación, así como el comercio minorista de artículos de promoción del turismo, principalmente.

Una vez definido el turista, necesitamos entender como parte del proceso de invertir en establecimientos de hospedaje, los enfoques de destinos turísticos como punto de atracción de turistas o viajeros.

Un punto de partida de acuerdo con Conti *et al* (2014) es el análisis de los denominados patrimonios, concepto que identifica componentes naturales y culturales (tangibles o no) que abarcan una diversidad de manifestaciones vitales, tradiciones, paisajes, biodiversidad, entre otros. Estos aspectos se construyen de modo social y forman parte de la identidad de cada grupo de personas, de modo que termina siendo una creación humana. Estos patrimonios pasan a ser recursos cuando la sociedad les da un significado de atraktividad. Adicional a ello, cuando el recurso posee elementos diferenciadores que permiten su acogida por parte de algún segmento de visitantes o turistas, en ese momento dicho recurso se convierte en un atractivo.

Estos atractivos se vuelven productos turísticos cuando se cuenta con la suficiente infraestructura que permite su uso por los visitantes. Dicho uso configura actividades como: visitar, estudiar, participar, comprar, comer o simplemente disfrutar del mismo, porque se permite su accesibilidad, sea de modo físico o mediante una estructura regulada (política pública) que logra que el recurso sea consumido por los visitantes. En la medida que el acceso no se concrete o no se diseñe el modo de acceso, el atractivo no se configura un producto turístico. Por ejemplo algunos recursos como el bosque seco de colina o de sábana, presentes en Olmos, bien podrían ser atractivos turísticos de uso local, aun cuando carecen de mucha infraestructura de acceso o de diseño de acceso, lo que limita su concepción como producto

turístico (Mincetur, 2006)

Para Barrado (2004) estos recursos sumados a la infraestructura a diseñar para su disfrute (formando productos turísticos), se unen en un espacio geográfico territorial, de modo que el turista disfruta finalmente de un derecho temporal sobre una realidad geográfica cultural, esto finalmente es lo que se define como destino turístico. Esta concepción implica que en dichos destinos interaccionan agentes sociales diversos, de modo que tener redes de diálogo son necesarias, dentro y fuera del destino. Es importante además, ligarse a otros destinos de más rango o atraktividad, aquí la complementariedad se vuelve clave para la sostenibilidad de destinos pequeños en términos geográficos.

En algunos casos dicho espacio territorial es básicamente rural, donde la oferta de ocio incluye también el entorno autóctono y productos turísticos con mucha interrelación con la sociedad local (Fuentes, 1995), por ejemplo el aspecto vivencial de mucho contacto con la cultura local.

El diseño de productos turísticos, que formen parte de un destino, se hace sobre una base participativa (Machado y Hernández, 2013), se requiere necesariamente un análisis del mercado demandante del destino y sus tendencias, analizar los recursos diversos del espacio geográfico que pueden ser atractivos según la demanda, tomar nota de la competencia o del carácter único del atractivo. Hay que detallar los atributos diferenciadores del atractivo y finalmente diseñar el producto turístico, que integre el uso que le dará el visitante, las estrategias de llegada al mismo y los requerimientos necesarios para que su disfrute permita un impacto positivo en la zona. Además se requiere un permanente canal de comunicación y promoción, considerando siempre la posibilidad de retroalimentación en las formas que es consumido por los visitantes.

Todo producto turístico contiene al menos tres características: experiencial (vinculo social, tranquilidad y seguridad), emocional (hospitalidad y cultura) y material (infraestructura, instalaciones y otros), estas cualidades son diferenciadas por los visitantes y deben ser articuladas como producto dentro de un destino u otros destinos (SECO, 2014).

Los visitantes recomendarán el destino, siempre que encuentren una conexión entre su calidad esperada y su satisfacción, así destinos que ofrecen una combinación de conocimiento, cambio ambiental, diversidad, entre otras; son claves a la hora de tener lealtad en la recomendación futura, siendo importante tomar nota de ello en el diseño de los productos que

conforman el destino turístico.

Finalmente es necesario estructurar los análisis de viabilidad económica de las inversiones hoteleras, en este sentido Overstreet (1989) estructura un perfil de factibilidad de hoteles. El trabajo se sitúa claramente como una inversión inmobiliaria (en buena cuenta los costos de capital deben reflejar los retornos del mercado inmobiliario). El autor plantea primero, conocer el mercado de atracción de viajeros y tener claro que ofrece la competencia en materia de tarifas y ocupabilidad o el ratio ADR, ya mencionado antes. Se requiere además un mínimo criterio de mercadeo, esto es conocer las tarifas a colocar, sustentar esta estrategia de precios y sobre todo conocer cuántos viajeros serán clientes en las actuales condiciones del mercado, lo que implica saber el flujo de visitantes específicos y sus motivaciones.

Un criterio que debe resolverse es el financiamiento, Overstreet (1989) sugiere el uso de fondos propios, puesto que las inversiones inmobiliarias son de lenta maduración, a menos que se consiga deudas de largo plazo (por ejemplo hipotecarias) de bajo costo, en ese caso apalancarse a un ritmo de 60/40 puede ser interesante. En general hay que tener en cuenta que costos financieros bajos y un buen conocimiento del mercado, permitirán tener un análisis financiero favorable para determinar la viabilidad del negocio hotelero.

En materia de factibilidad de la inversión (o viabilidad) Melnic e Iliescu (2017) señalan que lo importante es generar retornos o mayor valor para el inversor, esto es que tenga más disponibilidad de fondos al final del proyecto. En general es importante plantear la inversión como un análisis de costo beneficio que termina en los indicadores de valor actual neto (la ganancia hoy) y tasa interna de retorno (el porcentaje de ganancia). La viabilidad económica finalmente engloba no sólo el retorno económico o monetario, sino que es resultado del manejo de recursos, de la eficiencia en las combinaciones de los mismos, de la estrategia de financiamiento que marca el costo de capital y además debe considerar la probable administración futura del proyecto (incorporando riesgos por ejemplo).

Melnic e Iliescu (2017) señalan que la viabilidad económica es la conclusión de previos estudios: la viabilidad comercial (precios, demanda y oferta), tecnológica (requerimientos mínimos para clientes y gestión del negocio), operativa (recursos a emplear y equipos de infraestructura) y la organizativa (requerimientos de recursos humanos y su gestión) por ejemplo.

Finalmente la viabilidad económica en términos de beneficio costo, es analizar los indicadores

resultantes de la inversión: costos del proyecto, riesgos, balance financiero o estados financieros de ser el caso, rentabilidad del proyecto y el costo de capital derivado de las formas de financiamiento.

El punto de equilibrio necesario es otra información de la viabilidad económica, en general aquí determinamos el retorno que genera el negocio o valor agregado. Mientras que un aspecto adicional es la viabilidad financiera, que mide principalmente los fondos netos de deuda, que recibe el inversor.

Finalmente algunos indicadores de referencia para el negocio hotelero los menciona Plunkett (2017) que encuentra una tasa de retorno sobre activos mínima de 6% para estos negocios (desde el balance, con un rango de 18% máximo estable), en el caso del retorno sobre la inversión (proyectos nuevos o proyecciones de caja) es de 11% llegando hasta 16% en términos estables máximos y en el caso del retorno sobre el capital, la mínima es de 26% (hasta 88% no estable, dado que es muy variable), de modo que tener en cuenta el 11% de costo de capital puede ser una buena idea para estos negocios.

En conclusión de esta parte, podemos señalar que en la actividad hotelera, la viabilidad económica se define como la rentabilidad que obtiene el establecimiento hotelero, a partir de la demanda que recibe y su tasa de ocupación. Esto implica conocer cuántos pasajeros arribarán al hospedaje por noche. Información que deriva del estudio de mercado respectivo.

Una vez conocida la ocupación, hay que saber la tasa promedio diaria (ADR) que indica la tarifa real que se cobra a los pasajeros, esto es ingreso total entre habitaciones ocupadas. El ADR por la tasa de ocupación no brinda el indicador de cobros por habitación incluyendo las no ocupadas, es el ingreso por habitación denominado REVPAR.

Con los ingresos previos, también es necesario conocer la duración de las estancias y los pasajeros por habitación de modo que podamos capturar el ingreso total del establecimiento.

Los ingresos se comparan con todos los costos de ventas y demás gastos del establecimiento (a partir del análisis operativo y de la estructura organizacional), esto será de dos rubros si hay servicios de alimentos y bebidas, de modo que hay que tener cuidado en ello.

Los gastos derivados de la inversión (provenientes del diseño del establecimiento en su infraestructura y equipos) se deben colocar en los flujos de caja diversos (depreciaciones y recuperaciones de capital). Los flujos de caja son los saldos netos de ingresos versus egresos

del establecimiento de hospedaje, en todos los casos proyectados.

De acuerdo con Jiménez y Simunich (2017) el costo de capital debe ser considerado para hallar la rentabilidad que es base de la viabilidad, dicho costo de capital proviene de la fuente de financiamiento siempre que el alojamiento se financie con deuda, caso contrario hay que tomar un referente de costo de capital propio, normalmente vinculado a la tasa de interés preferida más un riesgo.

Con todos los detalles previos, se construyen indicadores de viabilidad económica como tasa interna de retorno, valor actual neto, punto de equilibrio y demás análisis de sensibilidad necesarios para establecer si el establecimiento es viable o no.

## **CAPÍTULO III**

## CAPÍTULO III:

### 3.1. Análisis y Discusión de los Resultados

#### 3.1.1. Características generales del Distrito de Olmos

El distrito de Olmos se fundó en 1823, su capital del mismo nombre se ubica en la margen derecho del río Olmos, y se encuentra a 115 kms de Chiclayo, la capital de la región Lambayeque, para llegar a Olmos se toma la carretera Interoceánica norte (IIRSA Norte), hasta el kilómetro 76.

El distrito pertenece a la provincia de Lambayeque y se ubica en el norte de la misma, en límite la región Piura, como puede verse en el mapa siguiente:



**Figura 7.** Mapa del distrito de Olmos

Fuente: INEI

El distrito de Olmos tiene una extensión de 3,544.89 km<sup>2</sup> siendo el de mayor tamaño en la provincia de Lambayeque. Dentro de su estructura política, se cuenta con 11 centros poblados, 4 pueblos jóvenes, 3 urbanizaciones, 1 asentamiento humano, 185 caseríos (entre ellos Puente Cascajal, las Pozas, Insculas, La Calera, Porvenir, San Isidro, Pañalá, Filoque y Garbanzal) y se están terminando los trabajos de la nueva ciudad de Olmos, la misma que se ha diseñado pensando en las migraciones que se darán luego del proyecto de irrigación del mismo nombre, el cual genera empleos a partir de la actividad



agroindustrial. Dicha ciudad se encuentra en el eje de la carretera panamericana Piura a Lambayeque.

La población de la provincia de Lambayeque es de 300,600 habitantes, equivalente a 71,400 hogares, mientras que el distrito de Olmos llega a 40,642 habitantes equivalentes a 9,676 hogares. La población distrital equivale al 13.5% del total provincial y es el 3.2% del total de población de la región Lambayeque. En Olmos, un 53% son hombres y el resto mujer, en materia de edades la población es bastante joven: un 15% tiene hasta 10 años, un 21% tiene entre 11 a 20 años, un 16% tiene entre 21 a 30 años, mientras que entre 31 a 45 años hay un 22% de pobladores.

El distrito está en proceso de mejora en sus indicadores sociales, puesto que la pobreza al año 2013, abarcaba al 34.7% de la población, mientras que la pobreza extrema era de 8.9%.

Al año 2017 (en datos de INEI), los indicadores sociales han tenido mejoras relativas, sin embargo las condiciones de vivienda aún son limitadas, por ejemplo un 82.4% de viviendas aún son de adobe, predominando casas de 3 habitaciones en un 69% del total. Mientras que las viviendas con hacinamiento llegan a 15% del total.

El 40% de hogares cuenta con agua potable, 39% cuenta con desagüe, las mejoras se han dado sobre todo en el servicio eléctrico que llega a 85% de viviendas. En cuanto a otros indicadores de calidad de vida, por los servicios que accede el poblador, tenemos una baja penetración de telefonía fija con sólo 5.3% de hogares, mientras que teléfonos celulares tienen el 85% de habitantes.

En la televisión por cable, un 19% de hogares cuenta con este servicio, mientras que sólo 3% tienen internet en sus casas, lo que ya señala las limitantes, aún a pesar de ciertas mejoras en los últimos años.

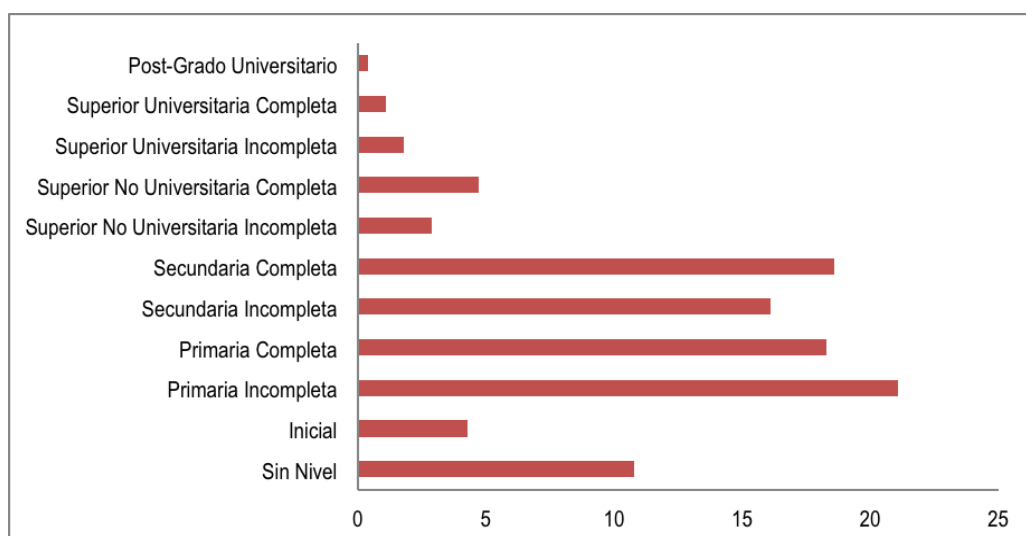
En materia de dinámicas poblacionales, un 3% de habitantes de la zona son migrantes, provenientes principalmente de Chiclayo y Lima, este efecto es proveniente de la demanda laboral del proyecto Olmos.

En materia de salud, un 16% de pobladores reportó enfermedades recientes y

un 3% reportó recaídas a enfermedades pre existentes, estos pobladores acudieron principalmente al Centro de Salud del Ministerio de Salud (MINSA), que atendió a un 21%, el sistema de seguridad social (ESSALUD) atendió a un 3%. Mientras que un 11% acudió a un médico privado, otro importante 23% acudió a la farmacia de la zona.

En general las prácticas de salud son limitadas, atenciones de cierta complicación se derivan a Chiclayo, los centros de salud son de servicios primarios, y la población sigue la práctica de automedicación, aun cuando ésta puede tener sus riesgos.

En materia de niveles educativos en la zona, predomina la educación primaria con 39% de habitantes y seguido de la educación secundaria con 35% de ellos. Los estudios superiores completos llegan a 6% de habitantes. Esto implica que negocios con cierta complejidad en operaciones y servicios, deben buscar trabajadores fuera del distrito o asumir períodos de capacitación, un aspecto que toman muy en cuenta los potenciales empresarios en la zona.



**Figura 8.** Niveles educativos en el distrito de Olmos (en % de población)

Fuente: INEI

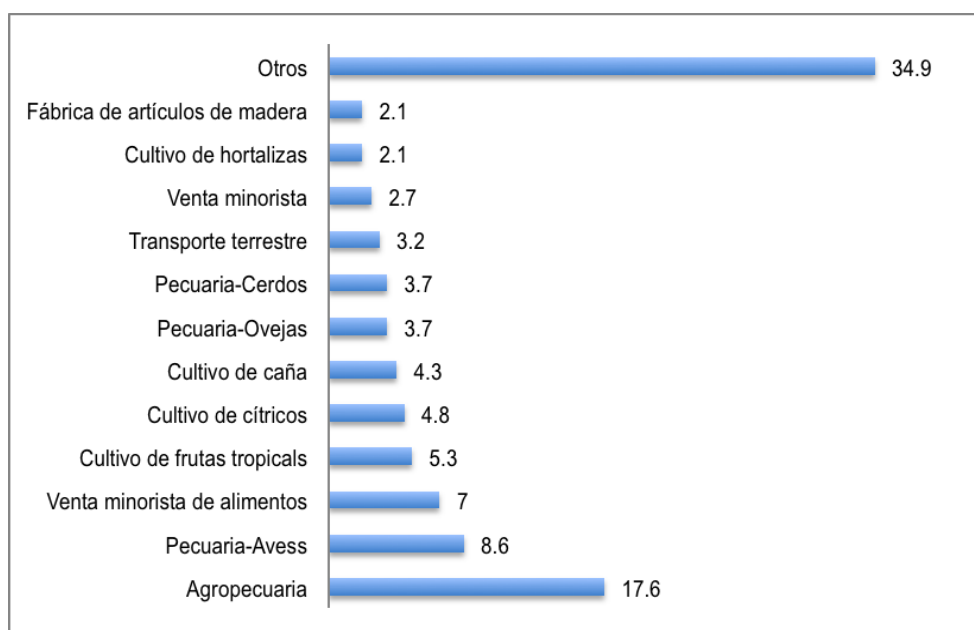
A pesar de la poca penetración del internet, la mayor parte de escolares usa internet (cabinas públicas o celulares), un 75% de ellos busca información en la web, número similar al que la usa por entretenimiento y 87% la usa para comunicarse, sin embargo sólo 2% la ha usado para compras o servicios financieros, lo que implica ciertas limitantes para potenciales negocios que

usen estos medios de pago, en la medida que aquí, aun no son populares.

En materia de la actividad económica local, la PEA la conforman 76% de habitantes, de los cuales un 99% está ocupado. No obstante esa cifra positiva, se debe tomar en cuenta que 86% de la mano de obra ocupada, lo hace en condiciones de informalidad laboral.

El distrito está concentrado en la actividad agropecuaria, 50% de la PEA se concentra en el sector de cultivos y de crianza, sean estos temporales o permanentes. Una pequeña parte se orienta al comercio que llega a 10% y el resto son los servicios de transporte y la pequeña manufactura. (Ver figura siguiente)

La población ocupada es conductora de un negocio en un 4% con trabajadores remunerados, cuentan con actividades independientes un 40% (negocios unipersonales o trabajadores en oficios diversos). Un 9% es empleado y el 30% es obrero, el restante son los empleos no remunerados o en el servicio del hogar.



**Figura 9.** Principales actividades económicas en el distrito de Olmos (en % de PEA ocupada)

Fuente: INEI

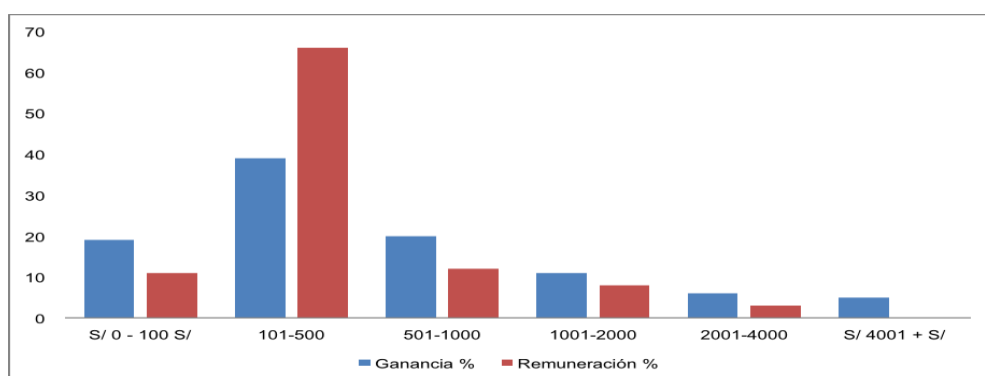
La informalidad en la zona se puede constatar con el 74% de negocios sin

registro tributario, mientras que los negocios formales, el 8% son personas jurídicas y el 18% son personas naturales. En materia laboral, un 75% de la mano de obra trabaja sin contrato (y sin beneficios laborales), un 13% tiene contrato a plazo fijo (ligado a la gran empresa que opera en la zona de influencia del proyecto Olmos) y un 5% tiene contrato indefinido, el resto son trabajadores por servicios u honorarios.

Los negocios son pequeños, así 83% tienen hasta 20 trabajadores (de las cuales 65% tienen hasta 4 trabajadores), 8% llegan a 100 trabajadores (normalmente fundos agrícolas de cierta extensión) y el resto trabajan en empresas de más de 100 trabajadores.

La antigüedad en el trabajo no es muy alta, 63% de trabajadores tiene hasta 3 años en el puesto, lo que es una señal de la movilidad laboral reciente, atraídos por el proyecto Olmos, un 19% tiene entre 4 a 10 años en el trabajo, que son los empleos locales en el sector público o los pequeños empresarios de la zona.

Respecto de los ingresos en el distrito (ver figura siguiente), los independientes ganan en promedio 830 soles al mes netos, mientras que los trabajadores dependientes reciben 438 soles al mes netos. Esto implica el mayor retorno de las actividades empresariales en la zona, contra el trabajo dependiente que normalmente es poco calificado, así solo 3% de trabajadores dependientes gana más de dos mil soles, que vendría a ser la mano de obra calificada o profesional.



**Figura 10.** Distribución del ingreso de independientes (ganancia) y dependientes (remuneración) en el distrito de Olmos (en % de ocupados)

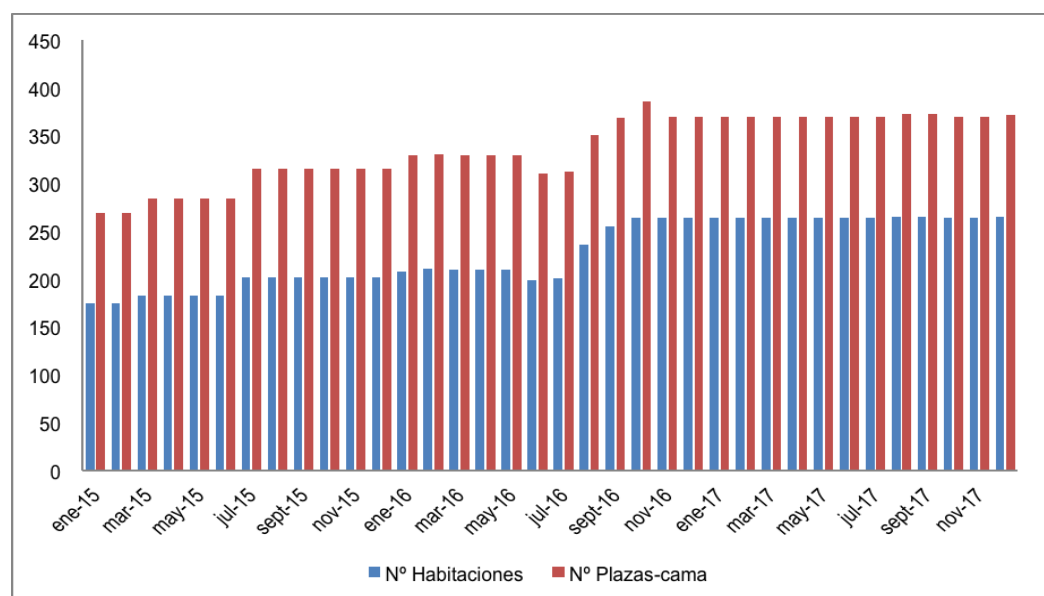
Fuente: INEI

En específico, respecto del sector turismo en el distrito de Olmos, como ya se ha señalado antes, se cuenta a diciembre 2017 con 17 establecimientos de hospedaje, 265 habitaciones y 372 plazas cama en oferta. La evolución de los establecimientos desde el año 2015 ha sido de 9.4% anual promedio.

En el caso de las habitaciones, el crecimiento anual promedio ha sido de 9.5% anual, mientras que para las plazas cama, la tasa de crecimiento ha sido de 5.7% anual.

No obstante ello, el año 2017 se cerró con 20,077 arribos de viajeros nacionales y 330 arribos de viajeros extranjeros a la ciudad de Olmos, estos arribos nacionales cayeron en 1.4% anual desde del año 2015, mientras que los arribos extranjeros cayeron en 32% anual promedio en el mismo período.

En promedio mensual, arriban a Olmos 1,772 viajeros nacional y 63 extranjeros, en materia de comportamiento mensual, los meses de julio a septiembre han sido los más visitados en el año 2015 y año 2016, sin embargo esta estacionalidad no aparece en el año 2017, producto del inicio de operaciones industriales de diversas empresas, que han modificado el flujo de viajeros, lo cual es relevante para los fines de sustentar la oferta hotelera.



**Figura 11.** Evolución mensual del N° de Habitaciones y plazas cama en el distrito de Olmos

Fuente: INEI

El distrito de Olmos es relativamente desértico, cuenta con dos cuencas formadas por los ríos Cascajal y Olmos, que no llegan al mar, sino que se usan en riego o se infiltran en el trayecto. El clima distrital es tropical, la temperatura media llega a 24°C en promedio y máximo a 27°C.

La zona presenta características de bosque seco en un ecosistema denominado desierto pacífico tropical (PEOT, 2014), con diversas especies de fauna y flora específica a la zona, destacando los venados como atractivo para quienes observan estas especies. Dentro de las aves existen 29 especies, donde las que pueden tener atractivo para especialistas son la pava aliblanca, halcón, carpintero, entre otros.

El algarrobo es la especie más conocida del bosque seco, que es el punto de atracción de diversos turistas, así por ejemplo el año 2017 llegaron 14,497 visitantes al bosque de Pomac (el de mayor promoción y con especies similares a las de Olmos) y 1,000 visitantes extranjeros, el crecimiento anual de estos visitantes a diciembre fue de 1.1% anual desde el año 2015, mientras que los extranjeros cayeron en 1.4%, indicando la necesidad de invertir más en promocionar los atractivos locales, sin embargo las visitas al bosque de Pomac, es una buena señal de que los turistas interesados en zonas naturales son un amplio espectro del mercado.

Dentro de otros atractivos turísticos en Olmos, tenemos los petroglifos de Boliches (km 4, carretera Olmos-Corral Quemado), que cuenta con 112 petroglifos de arte rupestre de aproximadamente 2,500 años de antigüedad.



**Figura 12.** Petroglifo de Boliches en el distrito de Olmos

Fuente: Municipalidad de Olmos

Otro atractivo turístico es el criadero de pava aliblanca, especie en extinción, denominado Bárbara D'achille, ubicado en el caserío Las Pampas (carretera Olmos Ñaupe), esta ave fue declarada de interés nacional (prohibiendo su caza) y es única en el mundo, solo reside en el bosque seco de la región.



**Figura 13.** Pava aliblanca del distrito de Olmos

Fuente: Municipalidad de Olmos

Luego se tienen diversas festividades religiosas de conocimiento nacional, como la fiesta de la Virgen de Nitape (se indica que la Virgen se apareció en el caserío del mismo nombre) que se realiza en la ciudad el 18 de Julio.

Una festividad compartida con el vecino distrito de Motupe es la Cruz de Chalpón, fiesta conmemorada el 25 de agosto de cada año, en honor a una de tres cruces encontradas en diversos lugares de la zona, las mismas que son parte de historias antiguas sobre un fraile o monje que realizaba vida de meditación en la zona.



**Figura 14.** Santísima Cruz de Chalpón del distrito de Olmos

Fuente: Municipalidad de Olmos

Olmos es también considerada la capital del limón peruano, cuya celebración anual es el 23 de junio, que homenajea la calidad de este producto cultivado extensamente en la zona.



**Figura 15.** Ciudad de Olmos “capital del limón peruano”

Fuente: Municipalidad de Olmos

### **3.1.2. Características de los clientes de establecimientos de hospedaje en Olmos**

De acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas, en general los viajeros que arriban al distrito de Olmos, son principalmente trabajadores que están temporal o de modo permanente en la zona, así 92% llegan por trabajo, un 5% por familiares y el resto por estudios (algunos casos son tesistas, otros investigadores y otros practicantes profesionales) en la zona.

En este sentido se encontró que un 91% de los entrevistados son hombres, eso se explica porque el mercado de hospedajes se dirige básicamente a clientes corporativos.

En materia educativa un 3% de viajeros tienen estudios primarios, un 17% poseen estudios secundarios, un 30% poseen estudios técnicos, el restante 50% poseen estudios superiores universitarios, con sólo 1% con estudios de maestría.

Un 18% de las profesiones de los entrevistados, son del área de negocios y administración, un 8% son del área médica, un 2% son del área legal, un 16% corresponde a la ingeniería agrícola o relacionados. Finalmente un 2% son de



ingeniería de sistemas y el restante son ingenierías del rubro mecánico eléctrico.

Respecto de la edad, la mayor parte de viajeros son menores de 40 años, un 77%, notando un mercado con potencial de crecimiento.

**Tabla 1.**

***Edad de los viajeros alojados en el distrito de Olmos***

<b>Edad</b>	<b>%</b>
21 a 25	16%
26 a 30	24%
31 a 40	38%
41 a 50	17%
51 a 70	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Autora

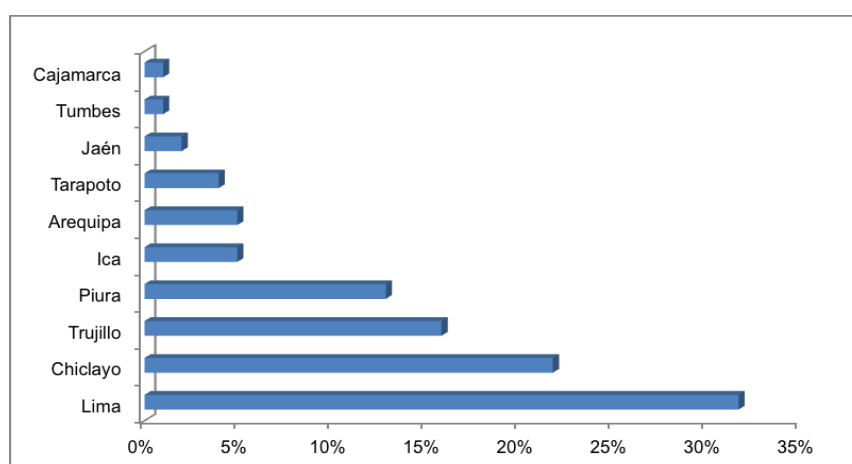
Otros datos personales indican que un 47% de los entrevistados son solteros, 50% tiene pareja sea casado o conviviente, mientras que el resto son divorciados.

Respecto al tipo de trabajo realizado, un 33% de viajeros son directivos o ejecutivos, de ellos el 6% trabaja en el sector público y el resto en la actividad privada. Imecon SA es la empresa de mayor presencia en este rubro (dedicada a los servicios de montaje y construcción de estructuras metálicas diversas de gran tamaño), seguido de Gloria (la trasnacional fabricante de alimentos procesados, que tiene una planta de procesamiento de caña de azúcar en la zona) y Quicornac (industrial extranjera productora de concentrados de fruta por ejemplo maracuyá y mango).

Luego tenemos que un 27% de entrevistados son técnicos, de ellos el 4%

trabaja en el sector público y el resto en el rubro privado, las empresas de mayor presencia son Trasvase Olmos junto a H2Olmos (empresa del grupo Odebrecht aun con presencia en la administración del proyecto, a pesar de haber tenido acuerdos de venta a empresas como Brookfield IP, sin embargo legalmente no puede transferir hasta un nuevo marco legal que será aprobado este año 2018), Gerenpro (empresa fabricante de montajes industriales para procesado de alimentos) y en menor medida Agro Olmos como empleador directo.

En otro segmento de trabajadores, tenemos que un 48% de entrevistados tiene una función técnica operativa pero son profesionales en mayoría. La mayor parte son supervisores de campo agrícola, en menor medida supervisores de obras civiles y en algunos casos labores publicitarias, todos ellos en el sector privado y las empresas de mayor demanda son Imecon, Odebrecht, SQM (multinacional de insumos químicos para el agro), Quicornac, Agro Pampa Baja (empresa dedicada a la exportación de frutas así como cultivos de uva y paltas) y Agro Olmos (propiedad de la corporación Coazucar, que procesa 13,500 has productoras de caña de azúcar).



**Figura 16.** Ciudades emisoras de viajeros hacia Olmos

Fuente: La Autora

Finalmente entre el tipo de actividades ya señaladas, se tiene que un 2% son viajeros interesados en invertir en la zona (empresarios) y otro 2% son jubilados, los mismos que se encuentran de visita a sus familiares o trabajan en empleos cortos como asesoría de campo agrícola o industrial.

De los viajeros alojados en hospedajes de la zona un 5% son extranjeros, provenientes de Ecuador, India, México y Chile, ligados a la consultoría en el sector agroindustrial.

En cuanto a las ciudades emisoras de viajeros para la zona; destaca Lima, seguido de Chiclayo y Trujillo. Dado que el mercado es corporativo, es natural que provengan de las ciudades donde las empresas tienen sus sedes principales, como puede verse en la figura anterior.

Para llegar a Chiclayo, el medio preferido es vehículo propio con 33% y luego transporte en Bus (28%). Las empresas de mayor preferencia son Emtrafesa (30%), Cruz del Sur (15%), Transportes Línea (15%) y finalmente Oltursa con 10%.

Sobre las preferencias a la hora de planear el viaje (a partir de respuestas múltiples), un 8% hizo reserva anticipada del hospedaje, un 3% revisó la página web del hotel o establecimiento, mientras que un 81% se basó en las directivas de su empresa, finalmente un 11% llegó por recomendaciones de amigos y un 3% llegó a la zona de modo espontáneo.

Dado que el mercado es corporativo, la estadía promedio llega a 17 días, lo cual es larga comparada a los 2 días máximo del turista, que se ha encontrado en los antecedentes ya señalados antes.

**Tabla 2.**

*Estadía promedio de viajeros alojados en Olmos*

<b>Estadía (noches)</b>	<b>%</b>
1 a 2	18%
3 a 5	30%
6 a 9	4%
10 a 15	4%
16 a 21	15%
22 a 30	8%
31 a 180	13%
181 a 365	7%
Más de 365	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: La Autora

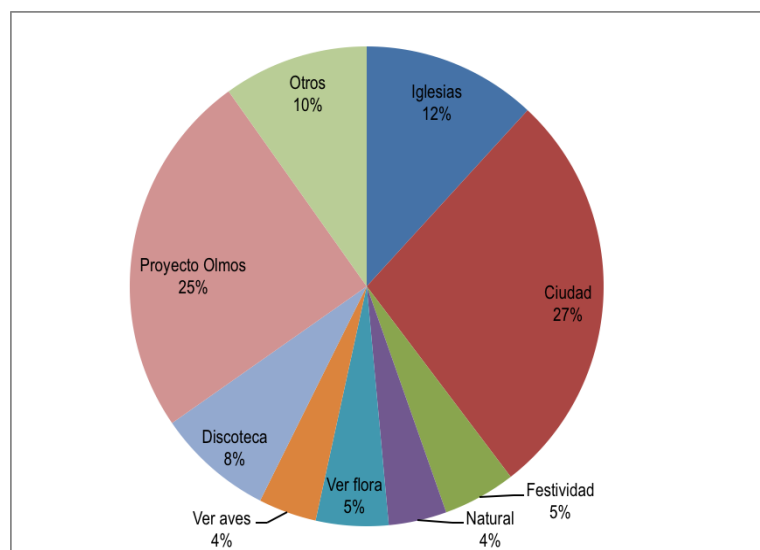
Un 70% de viajeros se queda alrededor de 21 días, que es básicamente el ciclo de trabajo de cada mes, el sistema funciona 3 semanas en campo y una libre, prácticas usuales en el trabajo en campamentos o zonas industriales recientes. Debido a ello un 85% de viajeros ha vuelto a la zona más de una vez, dado que sus labores son en campo o procesos industriales continuos. Aquellos que no vuelven, son principalmente los que trabajan en empresas que hacen labores específicas como montajes industriales.

Respecto de las actividades de los viajeros, un 4% se orienta de modo general al turismo naturaleza. Un 12% es motivos religiosos (visitar iglesias y las festividades religiosas), un 28% visita el proyecto Olmos, principalmente por negocios relacionados a ello, el resto son actividades paralelas como diversión

que llega a 23% (discotecas, festividades y otros).

Si sumamos a la actividad de pasear en el campo, aquellos que observan aves o sus actividades son conocer la flora de la zona, tenemos que el turismo naturaleza llega a 13% de los viajeros, es decir aun con el enfoque de viajeros corporativos, es bueno ofrecer servicios de ver aves, flora y fauna local. (Ver figura siguiente)

En promedio los gastos del viajero en Olmos llegan a 49 soles diarios en alojamiento. un 2% gasta de 91 a 200 soles diarios, siendo el público de mayor capacidad adquisitiva, mientras que un 15% gasta entre 61 a 90 soles por noche, este segmento es atractivo. Por lo demás los de menor gasto, hasta 60 soles por noche, son el 83% de viajeros.



**Figura 17.** Actividades realizadas por los viajeros al distrito de Olmos

Fuente: La Autora

Respecto a gastos de alimentos y otros rubros (principalmente bebidas alcohólicas o diversas y artículos de limpieza personal), el promedio diario es de 38 soles. En este rubro los que más gastan son un 4% de viajeros, en un rango de 91 a 120 soles día. Mientras que un 3% gasta entre 61 a 90 soles, entre estos segmentos se gasta en promedio 46 soles. La mayoría gasta en 15 a 60 soles por día, llegando ese segmento a 93% de viajeros.

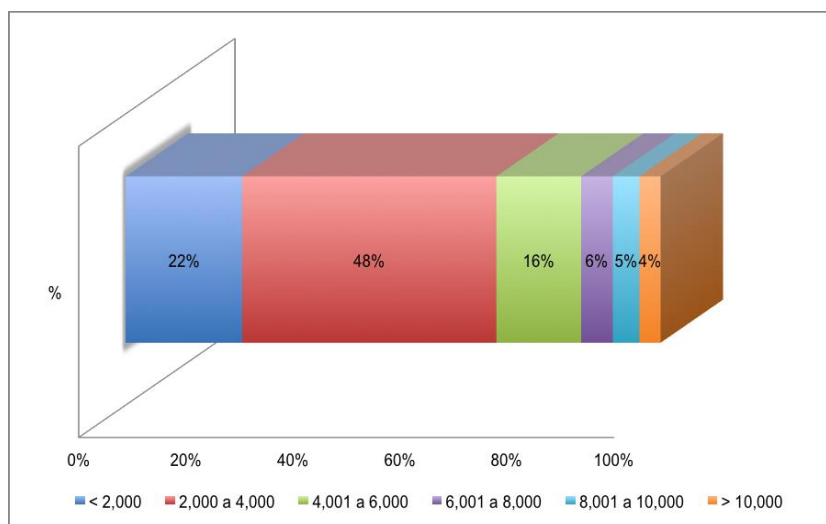
Finalmente el gasto promedio diario es de 87 soles, hay que notar que ese 4% que gasta montos que superan los 91 soles, principalmente se da por que no

tienen contratado alimentos a modo mensual sino que eligen donde comer cada día, además son muy ligados a la diversión y su gasto en bebidas es alto.

Respecto a estos gastos de viaje, un 8% de viajeros financia sus gastos, el resto son cubiertos por la empresa donde trabaja.

La mayor parte de viajeros fueron acompañados de amigos, indicando la naturaleza corporativa del viaje. Un 3% lo hicieron con su pareja o hijos, siendo un público orientado más al turismo y el 39% viaja solo, considerando que la mayor parte de ellos va por trabajo. En el caso del viaje con amigos, normalmente van grupos de 12 personas, que serían más compañeros de trabajo.

Finalmente aquellos viajeros de altos ingresos (encima de los 8 mil soles al mes) son un 9% del total de entrevistados. la mayor parte un 70% tienen ingresos que no superan los 4 mil soles al mes. Esa capacidad de ingresos y ligado a las ventas corporativas del servicio, pueden sostener un negocio de alojamiento de precio medio en la zona.



**Figura 18.** Ingresos promedio de los viajeros al distrito de Olmos

Fuente: La Autora

### 3.1.3. Características de la oferta de establecimientos de hospedaje en Olmos

Respecto a la oferta de servicios de alojamiento en el distrito de Olmos, y

según la muestra planteada, se solicitó el permiso de estudio a todos los establecimientos reportados a Mincetur, pero respondieron afirmativamente sólo 13.

De estos 13 establecimientos visitados en el distrito de Olmos, sólo uno incluye desayuno, todos son principalmente hospedajes no categorizados y uno de ellos está en remodelación: Hospedaje Said (se relanzará en el mes de Julio 2018 aproximadamente), los demás se encuentran operativos.

En promedio se tiene 21 habitaciones por establecimiento, con una oferta total de 248 habitaciones. La mayor oferta corresponde a las habitaciones simples que son 82 y las matrimoniales son 74. Las habitaciones de menor oferta son las suites que llegan a 11 y el rubro otros (habitación con zona de cocina que puede calificar de apart o que cuentan con aire acondicionado) con 5 habitaciones.

En otros tipos de habitaciones, tenemos que se ofertan 58 habitaciones dobles y 18 triples, lo que completa la mayor parte de oferta de alojamiento en la zona, ya que del total reportado a Mincetur, este estudio ha cubierto un 94% del total de habitaciones existentes, que llegan a 265.

En general los hospedajes visitados son los más relevantes, los demás son bastante pequeños contando con 4 habitaciones en promedio.

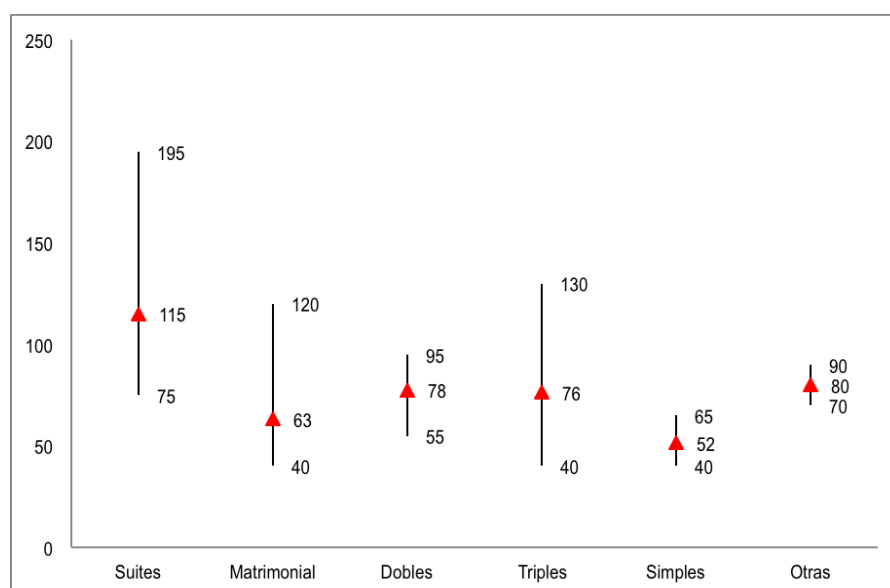
Los hospedajes de mayor tamaño son: Los Portales (52 habitaciones) y El Remanso (55 habitaciones), mientras que los hospedajes de menor tamaño son: El Peregrino con 5 habitaciones y Alejandro (cuyo nombre nuevo es Oscand) con 7 habitaciones.

Respecto de las tarifas cobradas por habitación (ver figura anterior), suele darse cierta variabilidad, las habitaciones más caras son las suites con un promedio de 115 soles la noche, mientras que las habitaciones dobles llegan a un precio de 78 soles promedio. Las más baratas son las habitaciones simples que llegan a 52 soles en promedio, mientras que las matrimoniales llegan a 63 soles en promedio.

El hospedaje Maracuyá cobra 60 soles por habitación simple, siendo uno de los

más caros en el distrito, seguido del hospedaje Nardania que cobra 45 soles la habitación simple.

En el caso de habitaciones triples, el más caro es Los Portales con 130 soles, mientras que el más barato es el Hospedaje Alejandro con 40 soles. Hay que notar que los precios pueden oscilar ampliamente debido a que los hospedajes de mayor precio pueden no ofrecer baño al interior de la habitación.



**Figura 19.** Precios promedio por habitación por noche en el distrito de Olmos

Fuente: La Autora

Si tomamos habitaciones dobles los hospedajes Los Portales, Rodrigo y El Maracuyá cobran 90 soles la noche, siendo los más caros en ese rubro, mientras que el más barato es el hospedaje Alejandro con 55 soles la noche.

El Hotel El Remanso cobra 120 soles la habitación matrimonial y es el más caro en ese tipo, igualmente el mismo hotel cobra 195 soles en las suites precio más alto por este servicio, hay que señalar que este hotel opera parcialmente, el inversionista realiza mejoras de modo parcial o por etapas, de modo que el hotel no ofrece el 100% de sus instalaciones, pero cerrará el año con la finalización de sus mejoras.

En el caso de las habitaciones matrimoniales el hospedaje más barato es Santa Rosa con 40 soles la noche, mientras que los Portales ofrece la noche a 90 soles, siendo el de menor precio en este segmento. Hay un rubro otros, donde



se ofrecen habitaciones con aire acondicionado a un precio diferenciado, cobrando 30 soles más que la tarifa promedio, siendo este un importante valor agregado.

En materia de la infraestructura ofrecida, un 80% de los establecimientos posee estacionamiento, un 40% de ellos tiene además una bodega o expendio de artículos de hogar o uso personal.

Un 50% de los hospedajes tiene restaurante como servicio externo, es decir los pasajeros pueden optar por comer en estos lugares u otros, no es parte del servicio interno del hospedaje, aunque normalmente es usado por los huéspedes.

Un 20% de alojamientos posee piscina (Said, El Remanso y Monterrico), estos mismos establecimientos son los únicos con áreas verdes, en este caso el hospedaje Monterrico tiene precios mayores en habitaciones simples, pero está por debajo del promedio en habitaciones matrimoniales o dobles, de modo que es una buena oferta de alojamiento. No obstante los turistas pueden adaptarse a la oferta sin piscina, ya que están fuera todo el día o realizan rutas que los sacan del hospedaje, no es un turista que llega a valorar al máximo las instalaciones, ya que es corporativo o sale por visitas y no realiza mayor estancia o actividades diarias en el hospedaje.

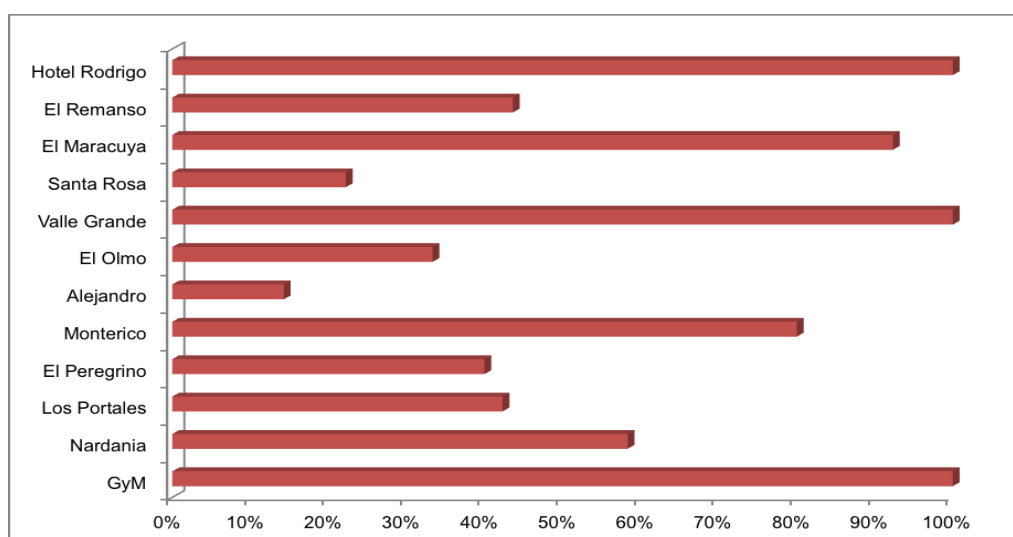
El medio de pago en los hospedajes en el distrito de Olmos, es principalmente efectivo, sólo 3 lugares aceptan tarjeta de débito y/o crédito (23% habituados a pagos en línea), Nardania, El Remanso y Monterrico. Las entrevistas arrojaron que la tendencia es a usar tarjetas, las que más conocen los dueños o conductores de los negocios es Visa, mientras que el banco de mayor preferencia para los pagos es el Banco de Crédito (BCP).

La forma como se publicitan es bastante local, el uso extendido es la radio, las emisoras más usadas son Paraíso y Moderna. En el caso de radios de alcance regional, la preferida es Exitosa (y su filial la Karibeña), mientras que en alcance nacional, la radio preferida aunque con escasa intención de publicidad, es RPP.

En cuanto a medios impresos sólo uno de ellos ha recurrido al Diario La República (Hospedaje GyM) y la Revista Olmos. Este hospedaje junto al Remanso y Rodrigo, además emplean folletos, los que normalmente se entregan en una o dos agencias de viajes de Chiclayo, de las que más se conocen son Tumi Tours, Inkanatura Travel y en menor medida Moche Tours.

El Hospedaje Valle Grande usa activamente Facebook ©, esto se incluye dentro del 50% de establecimientos que usan página web (Nardania, Said, GyM, Oscand, entre otros que se anuncian por Facebook © o indican una ruta a su web), la misma que se aloja en algún servidor gratuito, estas páginas son principalmente informativas (algunas fotos y datos de contacto), no se hacen reservas ni transacciones.

El Remanso en su página de Facebook © indica información de contacto y puede hacer reservas por chat, pero la obligación de pagar limita el uso grandemente, muy pocos de ellos conocen las ventajas de Booking, Despegar, Ytuqueplanes, Tripadvisor (uno de ellos manifestó su interés en publicar aquí), Trivago; entre otras. Sobre estas páginas de viajes, los operadores desconocen como operan (como comisionan por ejemplo) o simplemente hay desconfianza.



**Figura 20.** Tasas de ocupación por establecimiento de hospedaje en el distrito de Olmos

Fuente: La Autora

De acuerdo con las visitas realizadas, la tasa de ocupación por habitación es de

60%, más del doble de las estadísticas de Mincetur, que llegan a 25% promedio mensual desde el año 2016 (ver figura anterior).

Algunos establecimientos logran una ocupabilidad de 100%, están dirigidos a un mercado principalmente corporativo o empresarial, en virtud de las demandas de trabajadores del proyecto Olmos y las empresas de la zona vinculadas a ello. Entre estos hospedajes con el 100% de ocupabilidad, tenemos Valle Grande, GyM así como Rodrigo.

Mientras que hospedajes que están debajo de la media de la zona son Alejandro (Oscand), con 14% de ocupación, Santa Rosa que llega a 22% de ocupabilidad por habitación y El Olmo con 33% de ocupación.

Finalmente, tenemos que señalar a modo general que los establecimientos de hospedaje normalmente atienden a empresas, que envían sus trabajadores o personas ligadas a la actividad económica de la zona que se ha dinamizado con el proyecto Olmos, la oferta con fines vacacionales aún es limitada y constituye una oportunidad, dado el interés por visitar la zona. Un análisis sobre las características de cada uno de los establecimientos en específico, se hace a continuación:

- GyM: Se observa una infraestructura sin mantenimiento y con descuido.
- Said: Local aún en modificaciones, sin embargo puede operar en cualquier momento ya que es reciente, tiene piscina.



**Figura 21.** Interior de habitación simple del Hostal Los Portales en Olmos.

Fuente: La Autora

- Los Portales: Exitoso en el rubro corporativo, con contratos cada 3 meses, tiene restaurante bien cuidado y ofrece alimentos a pasajeros de otros establecimientos. Habitaciones con aire acondicionado, es de reciente construcción y céntrico.
- Peregrino: Hospedaje en mal estado, los pisos 2 y 3 no tienen acabados, está ubicado en una zona de pequeños comerciantes con un mal ornato y mucho desperdicio, esperan remodelarlo prontamente.
- Monterrico: Hospedaje con una orientación más turística, sin embargo presenta poco mantenimiento de sus áreas verdes, tiene zona de recepción y piscina. Posee un amplio estacionamiento, el servicio de alimentos incluye servicio a la habitación, pero esta actividad es realizada como negocio de los empleados no del establecimiento. Los turistas atendidos son de paso rumbo a la selva o de turismo tipo aventura que usan la carretera antigua Piura - Lambayeque.
- Alejandro: Recientemente reinaugurado como Oscand, cuenta con baño incluido en las habitaciones matrimoniales, el resto son baño compartido, sólo un piso, la recepción es muy pequeña sólo de paso y es una casa acondicionada.
- El Olmo: Lejos del centro, una recepción muy pequeña e incómoda, habitaciones amplias y equipadas (TV LED, baños, ventilador y otros), destacan por su amabilidad, se dirige a turistas (básicamente de paso a la selva) y mercado corporativo a empresas como Danper (Trujillo), Quicornac (empresa de Ecuador que ha contratado al 100% al Hospedaje El Bosque más pequeño y nuevo por cual no se incluyó en este estudio), Odebrechet, Irsa Norte (operador de la carretera Olmos – Yurimaguas), Caja Trujillo y Gloria (Lima).
- Nardania: Se ubica en una zona de alto tráfico, demasiado polvo, delincuencia y con bulla proveniente de sitios nocturnos, eso le quita atractivo. Aún en construcción, habitaciones con tina jacuzzi, cuenta con cafetería.

- Valle Grande: Local de reciente inauguración, se aprecia nuevo y dirigido al público corporativo.
- Santa Rosa: Hospedaje en mal estado, cuenta con un restaurante de paso que atiende las 24 horas, el servicio es malo, las habitaciones son de baño compartido, los cuales se encuentran deteriorados.
- El Maracuyá: En uso parcial, aun presenta zonas en remodelación, el dueño capta clientes corporativos y luego los coloca en distintos hospedajes cercanos: El Olmo y Rodrigo (este es un hospedaje nuevo y pequeño del mismo dueño), su cliente principal es Odebrecht, sin embargo posee otros vínculos empresariales para captar clientes de este tipo. Este aspecto es importante, ya que Odebrecht ha anunciado su salida de la zona, ante los distintos problemas que atraviesa.



**Figura 22.** Hotel El Remanso Olmos

Fuente: La Autora

- El Remanso: Hotel antiguo con buen diseño (tipo casa hacienda con paredes de adobe anchas), áreas verdes, piscina, enfocado en el mercado turístico, sin embargo no cuenta con mantenimiento (zonas públicas deterioradas y descuidadas), actualmente se está renovando equipos e instalaciones en partes del hotel. Los clientes principalmente son turistas observadores de aves, turistas de paso a la selva, ciclistas o viajeros de tipo naturaleza de paso a Piura y tiene una zona de alta rotación.

Respecto de los atributos de los establecimientos en la zona percibidos por los clientes, señalamos que en promedio un 9% de viajeros se encuentra en

desacuerdo con la calidad del servicio ofrecido, mientras que un 4% está insatisfecho de modo general con el servicio recibido.

El atributo menos valorado (valor 1) por los viajeros en la oferta actual, es la ausencia de áreas verdes en el establecimiento, la falta de información de los recepcionistas sobre la zona o puntos de interés, la limpieza del local y finalmente el estado de los servicios higiénicos (SSH) o baños, donde además se cuestionaba su tamaño.

Siguiendo en el ranking de menor valor (orden 2) de la oferta actual, adicionalmente se tienen debilidades en la seguridad del lugar o de la habitación para mantener cosas de valor o artículos personales, la vigilancia externa por los robos a los viajeros inclusive cerca del hospedaje. Ello es seguido de la frescura (ambiente climatizado o ventilado) de la habitación, así como de la sensación de amplitud del establecimiento en general.

Hay que notar que en promedio un 72% de clientes está de acuerdo con los atributos ofrecidos por el establecimiento, mientras que 19% es indiferente en la valoración de los mismos, es decir no consideran el lugar ni bueno ni malo, en general cuando lo paga la empresa, muchos trabajadores tampoco tienen forma de exigir cambios, surgiendo la indiferencia ante el servicio.

En materia de satisfacción general 77% se encuentran satisfechos, 19% son indiferentes.

El local que cuenta con una mayor índice de satisfacción es Rodrigo, seguido del Olmos, luego sigue Monterrico y finalmente el Hospedaje Nardania. Finalmente el hospedaje Los Portales es el que tiene menor valoración en sus atributos. (Ver tabla siguiente)

**Tabla 3.*****Percepción de atributos de los hospedajes en Olmos***

Características	Ni acuerdo				
	Desacuerdo	Algo Desacuerdo	Ni desacuerdo	Algo de Acuerdo	De Acuerdo
Local amplio	1%	<b>4%</b>	23%	42%	31%
Comodidad de la Habitación	2%	3%	20%	41%	35%
Buen Servicio del personal	1%	1%	24%	36%	39%
Habitación ventilada	1%	<b>5%</b>	17%	40%	38%
Buen Precio	2%	3%	21%	33%	42%
Cerca de la ciudad	1%	3%	24%	27%	46%
Zonas verdes/jardines	<b>35%</b>	<b>10%</b>	11%	21%	24%
Limpieza	<b>3%</b>	5%	20%	38%	35%
Baños adecuados	2%	3%	20%	36%	40%
Vigilancia y seguridad	2%	<b>5%</b>	15%	36%	43%
Se brinda buena información	<b>3%</b>	2%	21%	39%	36%
<b>Está satisfecho</b>	<b>1.0%</b>	<b>3.0%</b>	<b>18.8%</b>	<b>36.6%</b>	<b>40.6%</b>

Fuente: La Autora

Para fines de establecer la demanda de turistas nacionales en la zona, consideraremos el 13% de viajeros que llegan por ver la naturaleza, flora y fauna local, esto representa 230 viajeros nacionales al mes (aplicando 13% por los viajeros promedio mensual entre los años 2015 a 2017, que llegó a 1,773).

Si consideramos que la tasa de ocupación es 60% (consideramos aquí el cálculo del ADR mencionado en la sección teórica), entonces se cubren 159 viajeros (aplicando la tasa de ocupación por el total de habitaciones ofertado en el distrito que llega a 265 según Mincetur), con los cuales la demanda insatisfecha llega a 71 viajeros al mes.

En el caso de los extranjeros, llegaron 64 en promedio mensual, ahora considerando que vienen exclusivamente por naturaleza, entonces la demanda son 8. Para la demanda insatisfecha podemos obtenerla considerando que la principal queja es la falta de áreas verdes en el hospedaje, lo que equivale a un 45%, con este dato obtenemos 4 turistas extranjeros que podrían usar un

hospedaje con ciertas áreas verdes, pero no muy lejano de la ciudad.

Con ello, el total de demanda insatisfecha es de 75 turistas al mes, hay que notar que estamos usando como criterio de demanda el turista naturaleza, ello para ser conservador, dado que la demanda es corporativa en mayor parte y ese segmento se puede atender lo que requiere convenios con empresas.

Consideramos también que muchos hoteles locales tienen convenios de 3 meses a un año, haciendo fuerte la competencia, de modo que tomar el segmento naturaleza puede ser una buena opción y siendo pequeño, es también conservador.

La tasa de crecimiento del mercado, se considerará el 1.1% anual de llegas al Bosque de Pomac, para ser coherente con la demanda de turismo naturaleza, ya que no hay más referencias en cuanto a Olmos. Con esta tasa, a 5 años se llega a la cantidad de 79 turistas al mes y al décimo año a 83.

Sobre el fundamento para zonas naturales dirigidas a Turistas, el Instituto de Recursos Naturales (Inrena) está poniendo en valor el Área de Conservación Regional (ACR) Huacrupe-La Calera, que cuenta con 7.2 mil has de bosque seco (en datos del Ministerio de Agricultura - MINAG). El área incluye 58 especies de fauna, 45 especies de flora y zonas de conservación arqueológica (la ciudadela de cerro Huacrupe), de modo que a corto plazo, los atractivos turísticos crecen en la zona, justificando las proyecciones aquí realizadas.

Si consideramos que se quedan dos días (con fines conservadores, ya que sólo 18% tienen este rango, siendo exclusivamente turistas), entonces para una ocupación promedio señalada por Mincetur en 25%, el máximo de capacidad a instalada debe ser un hospedaje de 22 habitaciones, que permitirían cubrir ese mercado de 79 turistas al mes al quinto año, llegando a 83 en 10 años como horizonte máximo de previsión.

#### **3.1.4. Requerimientos técnicos operativos**

Acorde a las estimaciones anteriores, la capacidad instalada máxima sería de



22 habitaciones, con fines de tener una inversión rentable y conservadora ante el riesgo, se considera que 17 habitaciones serían el óptimo para el inicio de la inversión.

Para justificar este estimado; consideramos, acorde al estudio de mercado, que se tiene una demanda actual de 71 turistas nacionales y 4 extranjeros, en total 75 pasajeros que usan el hospedaje a un promedio de dos noches cada uno. En ese caso un hospedaje de 17 habitaciones tendría una tasa de ocupación de 29%, que está cerca de la mitad de la actual capacidad ocupada de 60% en la zona.

Entrar al mercado considerando la mitad de ocupación a la existente, es una forma conservadora y a la vez tiene ventajas como: buscar un mercado de clientes que crece de modo lento pero sostenido, que son los turistas y además deja la posibilidad de tener más capacidad ocupada, cuando se oferta al mercado corporativo que seguirá creciendo en la zona.

Acorde a la estructura del mercado local, se plantea la distribución de habitaciones que se muestra en la tabla siguiente. Para fines de comodidad se han considerado tres niveles (pisos) de distribución más un sótano, el nivel uno para zona administrativa, servicios y una habitación, el nivel dos es para las habitaciones de mayor espacio y comodidad como suites y matrimoniales principalmente, mientras que el nivel tres es para el resto de habitaciones:

**Tabla 4.**

**Distribución de habitaciones por tipo y piso de local**

<b>Tipo</b>	<b>Nº Habitaciones</b>	<b>Piso 1</b>	<b>Piso 2</b>	<b>Piso 3</b>
Suites	2		1	1
Matrimonial	5		3	2
Dobles	4		2	2
Triples	1			1
Simple	5	1	2	2
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Fuente: La Autora

En materia de servicios necesarios para el hospedaje, se requieren una cocina para el servicio de desayuno a incluir en el alojamiento (como criterio diferenciador y dado que es el estándar en el servicio dirigido a turistas). Asimismo se requiere un estacionamiento, ya que un 33% de viajeros llegan en vehículo propio (6 vehículos), este espacio será ubicado en el sótano del local.

Por otro lado, se requiere un comedor de huéspedes, una zona para comida de trabajadores que se anexa al comedor de huéspedes. Asimismo está el ambiente de recepción, la zona de internet en el hotel (todos los servicios comunes se han calculado para el 60% de capacidad instalada por día, resultante en 10 huéspedes en simultáneo), la sala de estar y un almacén de insumos diversos.

Asimismo se contará con un bar, si bien el servicio no incluye almuerzos (dado que los turistas pueden tomarse todo el día en recorrer la zona o visitar los atractivos locales, comiendo en otros puntos inclusive en su centro de trabajo), el hotel ofrecerá servicio de bar o bebidas, para lo cual se planea una zona considerando la misma cantidad de usuarios de servicios comunes.

Luego incluiremos los espacios dedicados a las habitaciones del establecimiento de hospedaje, para ello hemos considerado como modelo los tamaños de habitaciones de tipo rústico de Casa Andina Hoteles, una empresa exitosa del rubro. La tabla siguiente muestra el detalle respectivo en m<sup>2</sup>.

**Tabla 5.*****Distribución de espacios para servicios y administrativos***

<b>Área de servicios</b>	<b>Unidad de uso</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>m<sup>2</sup> total</b>
Estacionamiento	6	14	84
Tópico	1	12	12
Conserjería	1	12	12
Cocina	1	18	18
Comedor	10	3	30
Comedor servicio/ otros	1	10	10
Zona internet	10	1	10
Bar	10	1	10
Recepción/ Hall	1	15	15
Sala de estar	1	5	5
Administración	1	20	20
SSHH general	2	20	40
Almacén	1	15	15

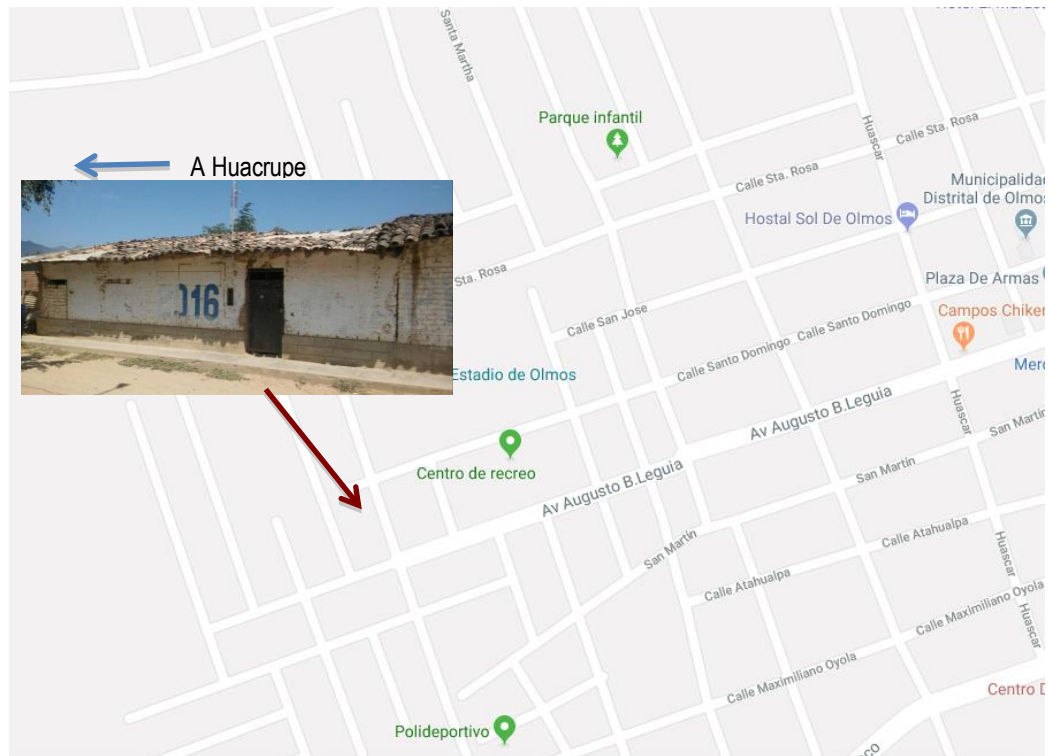
Fuente: La Autora

Como se muestra, el espacio requerido es de 285 m<sup>2</sup>, para ello se hizo una búsqueda de terrenos en el distrito de Olmos, encontrándose uno disponible en la calle Augusto Leguía (a 5 cuadras de la plaza de Armas, con un área de 300 m<sup>2</sup>), teniendo como ventaja que está cercano a la zona agrícola (espacio abierto) y en la ruta a la reserva de Huacrupe, que es el potencial espacio de visita a zonas naturales del distrito. (Ver figura siguiente), este terreno cotiza en 100,000 soles.

**Tabla 6.***M<sup>2</sup> para usos de alojamiento y servicios*

Distribución áreas m2				
Tipo	Sótano	Piso 1	Piso 2	Piso 3
Suites		0	54	54
Matrimonial		0	69	46
Dobles		0	48	48
Triples		0	0	30
Simples		21	42	42
<b>Sub total</b>		<b>21</b>	<b>213</b>	<b>220</b>
Servicios	84	197		
Áreas de paso		<b>22</b>	<b>21</b>	<b>22</b>
Sub total área techada	84	240	234	242
Jardín		45		
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>285</b>	<b>234</b>	<b>242</b>

Fuente: La Autora



**Figura 23.** Mapa de ubicación del alojamiento en Olmos

Fuente: La Autora

Para el trabajo del hospedaje, se requieren además una serie de equipos, estos son para las habitaciones respectivas: camas, ventiladores, mesas de habitación, mesas de noche, aire acondicionado a cada habitación, reproductores de música, vitrinas, televisores, friobar en cada habitación, espejos, entre otros. Cada habitación tiene además red inalámbrica de internet y cable tv.

Así mismo, se tienen diversos equipos para uso administrativo o de servicios, por ejemplo: mesas de comedor, sillas de comedor, escritorio de gerencia, sillones de gerencia y recepción, mesas para uso de personal, electrodomésticos de cocina, congelador, lavadora y cocina industrial, grupo electrógeno, barras de bar con sus butacas, mostrador de comedor y mostrador de recepción, computadoras y otros.

Dichos equipos se detallan a continuación:

**Tabla 7.*****Equipos necesarios para el hospedaje en Olmos***

<b>Detalle</b>	<b>Unidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Unidad</b>
Cama King	2	Espejos	18
Cama Queen	5	Barra de madera bar	1
Cama 2 p	5	Tachos	20
Cama 1.5 p	5	Caja fuerte	1
TV 50" +	17	Ventilador	18
Mesas medianas	17	Aire acondicionado	18
Cabeceras cama	17	Hidromasajes suite	2
Mesas de noche	17	Reproductor de música	16
Sillas habitación	34	Cocina	1
Sofá y Sala suite	2	Microondas	1
Mueble recepción	1	Friobar	17
Escritorio gerencia	1	Congelador	1
Silla giratoria	2	Campana	1
Sillas comedor	13	Horno	1
Mesas comedor	5	Electrodomésticos menores	1
Mesas comedor personal	2	Lavadora	1
Mueble de cocina	1	Grupo electrógeno	1
Mesa cocina	1	Bomba de agua	1
Mostrador comedor	1	Compiutadoras	5
Butacas bar	10	Impresora multifunción	2
Lámparas	17	Teléfonos	17
Vitrinas	18	Sets de Vajilla	13

Fuente: La Autora

Los establecimientos de hospedaje tienen procesos diversos, dependiendo del tamaño del mismo, en el caso de este estudio, los procesos principales son cinco: proceso de reservas, proceso de recepción de clientes, proceso de salida de clientes, proceso de compras de alimentos para el servicio de desayuno o para el stock de bebidas y proceso de compra de insumos diversos, estos son insumos de habitación como jabones, champú, entre otros. Se incluyen aquí

insumos para limpieza del local, además de insumos como ropa para camas o baños, entre otros; cuyo desgaste es normalmente semestral.

Respecto a los insumos de limpieza, estos se estiman en paquete, de modo semanal, semestral o inclusive por cliente; detallados del siguiente modo:

- Pack Limpieza: Cera, líquido de limpieza para pisos, deodorizador y químicos de baño, jabones, escobas, toallas de papel, esponjas y detergentes. Se incluye aquí toallas y ropa de cama, pero el prorratio es semanal, dado que su desgaste es semestral.
- Pack oficina: Papel, tinta, archivador, plumón de pizarra, fólter, sobres, tarjetas, agua en bidón, lápices y lapiceros.
- Pack desayuno: Huevos, frutas, harina, aceite, condimentos, mantequilla, mermelada, lácteos, café, esencias diversas. Para 10 clientes día.
- Pack bebidas de bar: Whisky, vodka, pisco, gin, tequila, vinos, zumos, cerveza, gaseosas, ron. Para un por 23% de turistas que prefieren festividades, discoteca y otras diversiones, se estima que se tendrán 3 clientes día.
- Pack habitaciones: papel higiénico, papel toalla, jabón líquido, champú. Para 10 clientes día.
- Pack tópico de salud, en este caso se repone cada 6 meses, cuidando de que no haya medicinas vencidas: antiinflamatorios, antipiréticos, sulfaniles, alcohol, vendas, gasas, algodón, antibióticos generales, cremas para quemadura de sol, repelentes y protectores solares.

Ahora mostraremos los distintos procesos del establecimiento:

**Tabla 8.*****Proceso de reservas***

Reservas en línea / Teléfono		
Orden	Actividad	Tipo
1	Publicar precios por habitación	Información
2	Publicar en Booking y Trivago	Información
3	Cliente revisa precios/fotos	Operación
4	Cliente elige habitación y reserva	Decisión
5	Recepción valida datos y disponibilidad	Decisión
5.1	No disponibilidad ofrece alternativas	Información
5.2	Cliente acepta alternativa o no	Decisión
6	Recepción asigna habitación por fecha / estancia	Operación
7	Recepción informa a cliente	Información
8	Cliente deposita o no, pago de reserva	Decisión
9	Recepción confirma pago o reconfirma reserva	Operación
10	Fin de proceso	

Fuente: La Autora



**Tabla 9.**

***Proceso de ingreso de clientes***

<b>Orden</b>	<b>Recepción de clientes</b>	
	<b>Actividad</b>	<b>Tipo</b>
1	Cliente informa llegada	Operación
1.1	Cientes se traslada por operador o propio	Operación
1.2	Cliente paga antes de llegada	Información
2	Cliente reporta información a recepción	Operación
3	Recepción da bienvenida a clientes	Operación
4	Recepción asigna llaves y explica servicios	Operación
5	Cliente es trasladado a la habitación	Transporte
6	Recepción confirma pago o fecha de pago	Información
7	Recepción emite vale de checking	Operación
8	Fin de proceso	

Fuente: La Autora

**Tabla 10.*****Proceso de salida de clientes***

Orden	Salida de clientes	
	Actividad	Tipo
1	Cliente informa salida	Información
2	Recepción informa hora de checkout	Información
3	Cliente se retira de habitación	Transporte
4	Recepción confirma pago o solicita pago	Operación
5	Personal verifica habitación	Operación
5.1	Conformidad de habitación	Decisión
5.2	Recepción da conformidad o modifica pago	Decisión
6	Recepción emite comprobante de pago	Operación
7	Recepción confirma guardado de cosas	Información
8	Recepción despide al cliente	Información
9	Cliente se retira del establecimiento	Transporte
10	Fin de proceso	

---

Fuente: La Autora

Tabla 11.

Proceso de suministros diversos

Orden	Suministros diversos	Tipo
Actividad		
	Cuartelero identifica requerimientos de insumos	
1	diversos	Información
2	Recepción genera pedido a Gerencia	Operación
3	Gerencia verifica pedido	Información
3.1	Gerencia aprueba compras	Decisión
3.2	Gerencia modifica pedido	Decisión
4	Gerencia realiza compras	Operación
5	Recepción registra comprobantes de pago	Operación
6	Cuartelero recepciona insumos	Operación
	Recepción informa huéspedes con checking a	
7	cuarteleros	Información
	Cuartelero repone insumos en habitación o uso	
8	general	Operación
	Recepción verifica entrega de insumos con	
9	cliente	Información
10	Recepción supervisa insumos en habitaciones	Información
11	Recepción supervisa insumos en almacén	Información
12	Cuartelero reporta uso de insumos	Operación
13	Recepción actualiza reportes	Operación
16	Fin de proceso	

Fuente: La Autora

**Tabla 12.*****Proceso de Suministros de alimentos y bebidas***

Orden	Suministros y servicio de desayuno	Tipo
Actividad		
	Cocina identifica requerimientos de alimentos y	
1	bebidas	Información
2	Generar pedido a Gerencia	Operación
3	Gerencia verifica pedido	Información
3.1	Gerencia aprueba compras	Decisión
3.2	Gerencia modifica pedido	Decisión
4	Asistente de cocina realiza compras	Operación
5	Recepción registra comprobantes de pago	Operación
6	Cocina recepciona alimentos	Operación
	Cocina solicita el reporte de huéspedes con	
7	checking	Información
8	Cocina prepara desayunos	Operación
9	Clientes eligen mesa	Transporte
10	Clientes solicita a mozo el servicio de desayuno	Información
11	Mozo remite pedido a cocina	Información
12	Cocina asigna y sirve pedido	Operación
13	Mozo atiende a cliente	Operación
	Mozo solicita el n° de habitación y firma de	
14	pedido	Información
15	Cliente se retira de comedor	Transporte
16	Fin de proceso	

Fuente: La Autora

Ahora observaremos fotos de las distintas habitaciones modelo, siguiendo el patrón de hospedajes para turistas en zonas naturales.



**Figura 24.** Modelo Habitación Suite

Fuente: Casa Andina Collection



**Figura 25.** Modelo Habitación Matrimonial

Fuente: Casa Andina Classic



**Figura 26.** Modelo Habitación doble

Fuente: Casa Andina Private



**Figura 27.** Modelo Habitación Individual

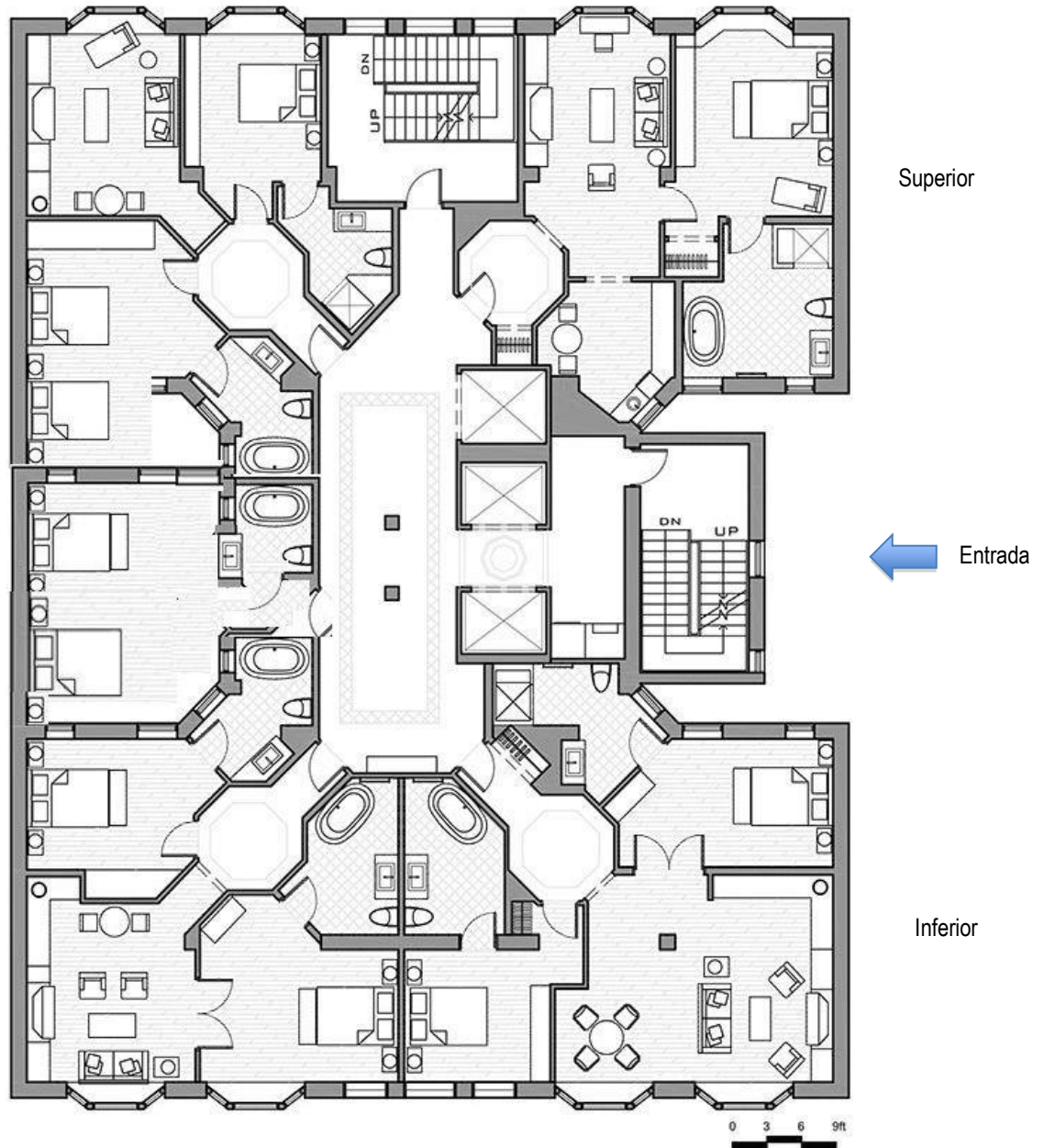
Fuente: Casa Andina Classic



**Figura 28.** Modelo Baño general

Fuente: Casa Andina Collection

En el caso de los baños (figura previa) en la suite se incluye una tina de hidromasajes, en el resto de habitaciones el modelo es el que se muestra en la foto.



**Figura 29.** Plano general del establecimiento de hospedaje piso dos y tres

Fuente: La Autora

El plano general del hotel, sigue la estructura del piso 2, en ella se muestra las 8 habitaciones planteadas previamente, el piso tres simplemente considera que una habitación matrimonial se hace triple. Excepto ese detalle, toda la distribución de planta, es similar entre ambos pisos.

En el caso del piso 1, simplemente se deja el área de habitación simple y el

resto pasa a ser usado como recepción, comedor, etc, tal como se ha planificado antes. La entrada es por el centro del plano, vista derecha, costado de la zona de escalera principal.

Por debajo de la puerta principal inferior derecha, está el jardín exterior. Asimismo en la parte superior del plano derecha, debajo de la suite de segundo nivel, se encuentra la recepción.

En la parte inferior del plano, derecha costado de la entrada y siguiendo el jardín, se encuentran el comedor y demás ambientes administrativos y de servicios.

### **3.1.5. Aspectos organizacionales y comerciales**

En el aspecto de los recursos humanos, de acuerdo al tamaño del establecimiento, se ha considerado tener siete trabajadores, los que son: un gerente del establecimiento, una recepcionista, un cuartelero o persona encargada de atender las habitaciones, dos personas de limpieza (uno hace labores de seguridad en la noche y de recepción, mientras que el otro turno en la mañana, igualmente hace labores de limpieza).

Igualmente se cuenta con una cocinera de medio turno y su asistente de turno completo, el mismo que también atiende como mesero en el servicio de desayuno (este servicio es de 7 am a 10 am, de modo que el personal ingresa 6 am). Este asistente es el barman en el bar en el servicio tarde noche (ingresando desde las 5 pm hasta las 10 pm). El detalle de las funciones del personal es el siguiente:

Gerente: Representa a la empresa en todos los actos legales, supervisa al personal realiza las compras de insumos sin incluir cocina, supervisa los resultados empresariales, planifica los recursos y realiza las gestiones de ventas ante agencias de viaje regionales, en Lima y cadenas hoteleras regionales desde Trujillo, Lambayeque y Piura. Requiere ser titulado en Administración Hotelera, con experiencia mínima de un año en hoteles de 3 a más estrellas. Con dominio del inglés.



Recepcionista: Realiza la recepción de clientes, registra los clientes, verifica las salidas, realiza el control de insumos diversos, custodia todos los bienes de la empresa, atiende las llamadas telefónicas y responde todas las redes sociales de la empresa. Verifica los pagos, emite los comprobantes de pago y el registro de reservas. Preferible del sexo femenino. Además conoce de primeros auxilios. Técnico en administración o afines, con experiencia en atención al cliente como mínimo de un año. Conocimientos de inglés intermedio y manejo de redes sociales y office.

Cocinero (a): Revisa los requerimientos de insumos, hace los pedidos de compras, supervisa la cocina, prepara los alimentos y bebidas del desayuno. Titulado en Instituto de Gastronomía, con experiencia de dos años en restaurantes de dos a más tenedores. Disponible a medio tiempo, con preferencia que posea negocio en la zona.

Asistente de cocina: Ayuda en la preparación de alimentos y bebidas, es barman, conoce la preparación de cócteles y demás bebidas alcohólicas, revisa los requerimientos de bebidas y solicita su compra. Hace la limpieza de cocina y vajilla.

Atiende las mesas de los clientes, registra pedidos y verifica las comandas firmadas por los clientes. Además se encarga de las compras de alimentos para cocina.

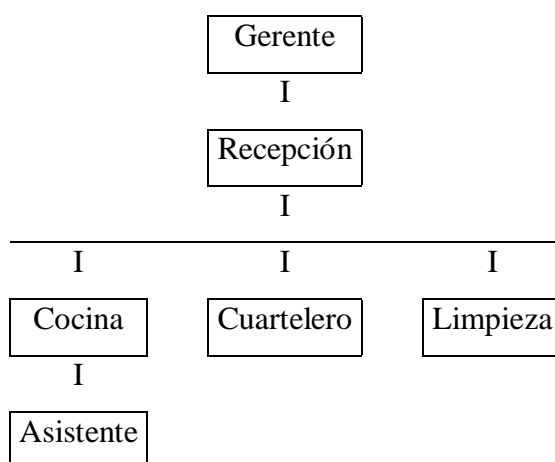
Egresado de Instituto de Gastronomía, con experiencia de un año en restaurantes de dos a más tenedores o locales de conocido prestigio local, capacitación como bar tender y experiencia mínima de un año en locales de expendio de bebidas preparadas abiertos al público o en hoteles.

Cuartelero: Realiza la presentación de la habitación, verifican insumos de habitación, hace pedido de insumos de habitación, tendido de camas, ordenamiento de habitaciones, cambio y limpieza o lavado de ropa de cama y ropa de baño. Asimismo realiza el mantenimiento de desperfectos en la habitación y la limpieza de la misma. Con experiencia en servicios de hospedaje mínimo de 6 meses y conocimientos básicos de gasfitería y electricidad.

Limpieza: Realiza la limpieza de baños y espacios comunes, además del cuidado del jardín. Realiza labores de vigilancia. Reporta y verifica la cantidad de insumos a comprar. Con experiencia en servicios de hospitalidad mínimo de 6 meses y conocimientos básicos de gasfitería y electricidad.

El organigrama propuesto es bastante sencillo, cuasi horizontal, se establece a modo funcional y se puede ver en la figura siguiente. Se comprueba que la Gerencia supervisa todo y la recepcionista es la responsable de cada unidad en materia de control de insumos, reportes, bienes y otros.

No olvidemos que el gerente centraliza las funciones de ventas y las compras de insumos excepto cocina.



**Figura 30.** Organigrama del establecimiento de hospedaje en Olmos

Fuente: La Autora

Los salarios del personal se pueden ver en el Anexo 3, los que se colocan por todo concepto incluido los beneficios sociales.

En materia de aspectos comerciales, un primer aspecto a definir son los precios, para ello nos fijamos en el segmento de turistas que puede pagar entre 61 a 200 soles por hotel por noche, estos equivalen al 17% de clientes. Este porcentaje incluye el 13% de turistas del mercado objetivo naturaleza, de modo que el segmento es consistente con la propuesta de precios del local. A continuación se muestran los precios por habitación sin IGV, por noche:

- Suite: 200 soles, considerando que son dos pasajeros, resulta en 100 soles la

noche por persona.

- Matrimonial: 160 soles, considerando que son dos pasajeros, resulta en 80 soles la noche por persona.
- Triple: 250, considerando que son tres pasajeros, resulta en 83 soles la noche por persona.
- Doble: 160 soles, considerando que son dos pasajeros, resulta en 80 soles la noche por persona.
- Simple: 85 soles por noche por persona.

Los precios superan la media de la zona por persona (mayores entre tres a 8 soles para las habitaciones que no son suites), pero está por debajo del promedio máximo, en la zona se cobra por persona, a pesar de que los precios se indican por habitación.

La política de precios se hace así, porque el público objetivo son los turistas de mayores ingresos, en el caso de la venta corporativa, será dirigido a ejecutivos o personal de mando medio, pagado por la empresa. El mayor precio además incluye desayuno, servicio casi inexistente en la zona (un 8% de oferta).

Cada habitación cuenta con aire acondicionado, esto es una oferta de valor diferenciado, puesto que sólo 2% de habitaciones cuenta con esta diferenciación. Esto es altamente valorado, inclusive más que una piscina, de modo que se prefirió este servicio a tener una piscina, por lo menos a mediano plazo.

Con fines de obtener un precio promedio por habitación, llegamos al ADR, calculando las tasas de ocupación por la tarifa y dividiendo entre el total de habitaciones por noche.

Así la capacidad instalada será de 60% el primer año, acorde a los estimados locales en la encuesta realizada. Con ello se tiene ocupadas una habitación suite, tres matrimoniales, dos dobles, una triple, y tres simples, en total 10 habitaciones.

Multiplicando las tarifas por las habitaciones ocupadas, obtenemos un ingreso por noche para el primer año de 1,505 soles. Ese monto se divide entre las 17 habitaciones totales, y se tiene un ADR de 88.53 soles promedio para el año 1. El año 2 el ADR fue de 97.94, el año tres llegó a 112.35, el año cuatro llega a 124.12, de allí en adelante, se llega a 147.94 soles por habitación.

Respecto de los gastos en bebidas, un 4% gasta hasta de 61 soles hasta 120 soles día, lo que da un promedio de 46 soles por día, el saldo es para alimentos, este dato es conservador y permite estimar los servicios de bebidas, los que se dirigen al 23% de clientes orientados a diversión.

Respecto de la publicidad, está será por medio de anuncios en diarios, considerando un aviso de cuarto de página cada dos meses. Publicidad radial, una pauta cada mes. Publicidad por medio de agencias de viaje (cobrando una comisión de 1.05% por cada cliente reportado, que aplica al 23% de turistas) y digital (pequeños pagos mensuales en Facebook). Además de tarjetas entre otros insumos.

En materia de organización del negocio, hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Gastos notariales y registrales, que incluyen la alcabala: 6,600 soles
- Gastos de licencias de construcción: 5,500 soles
- Gastos de licencias comerciales: 3,000 soles
- Gastos de proyecto arquitectónico: 15,000 soles
- Gastos de supervisión de obra: 12,000 soles

En materia tributaria, consignaremos primero depreciaciones de construcciones por 5% anual (incluido terreno), depreciaciones de equipos por 10% anual, depreciaciones de equipos de cómputo por 25% anual e intangibles por 10% anual.

La empresa operadora del establecimiento, se acogerá al régimen Mype tributario, se encuentra por debajo de las 1,700 UIT (4,150 soles en el año 2018) en ventas, por lo que corresponde un impuesto a la renta de 29.5% anual,

al superar las 15 UIT de rentas netas.

La empresa podrá emitir facturas, tickets o boletas de venta, los registros contables obligados son: registro de ventas, compras y libro diario. Esto será responsabilidad del gerente de la empresa.

El estudio sólo contempla IGV para las inversiones tangibles iniciales, en este caso porque no se pueden recuperar de modo anticipado. En el caso anual, no se considera el IGV ni en compras ni en ventas, dado que es un fondo del estado.

Un último tributo a considerar es el 0.6% de impuesto predial a la Municipalidad de Olmos, al quedar el valor referencial del inmueble, en este tramo de tasa, monto que se paga cada año.

#### **3.1.6. Resultados financieros**

Con la información previa, respecto de los requerimientos operativos: insumos, personal. Requerimientos de equipamiento e infraestructura, además de precios y cantidad de turistas, se procederá a obtener los resultados financieros del establecimiento de alojamiento.

En primer lugar se tendrá el flujo de inversiones, el mismo que resulta de valorizar todos los requerimientos de infraestructura y equipos ya señalados. Tenemos en este caso, el terreno necesario de 300 m<sup>2</sup>, valorado en 100,000 soles. Además el valor de todas las construcciones, primero el sótano equivalente al estacionamiento de hasta 6 vehículos (lo que se sumaría a la capacidad de estacionarse en el frontis del establecimiento).

Luego tenemos las obras preliminares, movimiento de tierras, acondicionamientos para bases y columnas, entre otros. Luego está el costo de construir las estructuras de cada piso, el primer piso incluye una habitación de hotel y los demás servicios administrativos como recepción, cocina, almacén, comedor, oficina de gerencia, entre otros.

En los pisos 2 y 3 se ubican las habitaciones del establecimiento de hospedaje, toda esta estructura se valoriza por m<sup>2</sup> y separado del sótano, que incluye principalmente columnas y bases, además de techos de concreto.

También se han valorizado todos los acabados por m<sup>2</sup>, que incluye pisos en cerámico, laminados en las suites, zócalos, tarrajeo y pintado de paredes, puertas, ventanas, wc, duchas y lavatorios, entre otros.

Igualmente se han valorizado los costos de instalaciones eléctricas, luminarias, empotrados de toma de energía, interruptores, entre otros. A eso se le añade el costo de instalaciones sanitarias, que son básicamente los ductos de entrada y salida de agua, conexiones para sanitarios, para lavatorios y duchas.

Completan las inversiones, el poner la explanada exterior (lado de la puerta) un jardín, aquí se ha considerado principalmente los plantones de árboles de sombra y el costo del grass.

El flujo de inversiones, requiere además de equipos diversos, sea para fines administrativos o para las habitaciones. Así tenemos las camas King para las suites, las camas Queen para las habitaciones matrimoniales, las de dos plazas para las habitaciones simples (comodidad al cliente individual), las camas de 1.5 plazas para las triples y para las habitaciones dobles, donde se maximiza el espacio.

**Tabla 13.**

*Flujo de Inversiones Establecimiento de Hospedaje.*

<b>1. Inversiones</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<u>Tangibles</u>											
Terreno total	100,000										
Obras preliminares	40,590										
Sótano	210,000										
Habitaciones	214,800										
Acabados habitaciones	1,074,000										
Instalaciones eléctricas	144,000										
Instalaciones sanitarias	25,776										
Instalaciones jardín	900										
Equipos 1	79,170										
Equipos 2	50,525										
<u>Intangibles</u>											
Preoperativos	42,100										
Capital de trabajo											
incremental	5,555	553	830	553	1,383	0	0	0	0	0	
Recuperación de Cap											
trabajo											-8,875
Valor residual											-1,287,222
<b>Flujo Inversiones</b>	<b>-1,987,416</b>	<b>-553</b>	<b>-830</b>	<b>-553</b>	<b>-1,383</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,296,096</b>

Fuente: La Autora

Debido a que la mayor parte de inversión se hace en obras civiles y los equipos normalmente tienen una vida útil de 10 años (se deprecian igual), entonces el flujo de inversiones se hizo a 10 años.

Los detalles de costos por m<sup>2</sup> y todos los costos de los equipos, se pueden ver en el Anexo respectivo. En materia de equipos, además de las camas, cada habitación cuenta con aire acondicionado, ventilador aéreo, lámpara de noche, cabecera de cama, refrigerador pequeño, mesa de noche y mesa de trabajo con sus respectivas sillas. Las suites cuentan además con un juego de sofá y con una tina hidromasaje en la ducha.

Además tienen TV con un mínimo de 50”, reproductor de música, entre otros.

Los demás equipos son para uso del establecimiento, por ejemplo electrodomésticos de cocina: cocina industrial, microondas, congelador, equipos menores como licuadora, horno, campana extractora, entre otros. Se incluyen en la cocina, mesas de comedor de turistas, mesa para trabajo y mesa de comedor de trabajadores.

También se tiene computadoras para la zona de internet (3) y (2) para la administración y otra para recepción, en estos casos se tiene además dos impresoras. Otros equipamientos son la bomba de agua y un grupo electrógeno por si hay caídas de energía.

Otras inversiones requeridas son los gastos pro operativos, aquí se encuentran los pagos al notario por la escritura de compra – venta del terreno, los registros públicos, los pagos por el proyecto de diseño arquitectónico del establecimiento de hospedaje, el impuesto de alcabala, entre otros.

Finalmente tenemos dos rubros importantes: el capital de trabajo, calculado como un mes de gastos en insumos del establecimiento: alimentos y bebidas, gastos de oficina y limpieza, así como gastos en artículos de habitación (cuidado personal) y medicinas del tópico. Este capital de trabajo se calcula el total que puede verse en el Anexo 4 (variables en el tiempo) y se coloca como inversión solo el incremento del mismo, desde el período cero. El capital de trabajo se recupera al final del período de evaluación, en este caso en el año 10.

El valor de las construcciones se recupera a una tasa de 80% su valor original, a este monto se le descuenta el impuesto a la renta respectivo (calculado como tasa del impuesto por la diferencia entre valor de mercado y valor contable o neto de depreciación), esta recuperación se denomina valor residual, además representa la recuperación de flujos de caja posteriores al horizonte de evaluación.

Un siguiente resultado de caja es el denominado flujo de operaciones, que muestra dos grandes rubros: el ingreso del establecimiento y sus egresos.



**Tabla 14.**

*Flujo de operaciones del establecimiento de Hospedaje – parte 1.*

<b>2. Operaciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>	<b>392,643</b>	<b>470,468</b>	<b>621,934</b>	<b>730,784</b>	<b>1,033,826</b>
Por alojamiento	323,132	393,234	533,115	634,241	917,975
Por bebidas	69,511	77,234	88,819	96,543	115,851
<b>Egresos</b>	<b>347,557</b>	<b>354,457</b>	<b>364,891</b>	<b>371,865</b>	<b>387,202</b>
<u>Insumos</u>					
Limpieza	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240
Oficina	780	780	780	780	780
Desayuno	19,710	21,900	25,185	27,375	32,850
Bebidas	21,155	23,506	27,032	29,383	35,259
Habitaciones	19,710	21,900	25,185	27,375	32,850
Tópico	440	440	440	440	440
<u>Personal</u>					
Gerente	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
Recepcionista	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Cuarteleros	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Limpieza	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Cocinero 1/2 Turno	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
Asistente cocina	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Beneficios sociales	29,736	29,736	29,736	29,736	29,736
<u>Amortizaciones y otros</u>					
Construcciones	85,458	85,458	85,458	85,458	85,458
Intangibles	4,210	4,210	4,210	4,210	4,210
Equipos informática	2,175	2,175	2,175	2,175	
Equipos	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100
<u>Otros</u>					
Publicidad escrita	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Publicidad radial	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Agencias y otros	780	949	1,287	1,531	2,216
Tarjetas, folletos	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250
Marketing digital	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
<u>Servicios diversos mes</u>					
Energía	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Agua	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Internet	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Telefonía	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Cable	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Arbitrios	360	360	360	360	360
Predial anual	1,613	1,613	1,613	1,613	1,613
Utilidad antes de impuestos	45,086	116,011	257,043	358,918	646,624
Impuesto a la renta	13,300	34,223	75,828	105,881	190,754
<b>Utilidad neta</b>	<b>31,785</b>	<b>81,788</b>	<b>181,215</b>	<b>253,037</b>	<b>455,870</b>
<b>Flujo Fondo Generado</b>	<b>135,728</b>	<b>185,730</b>	<b>285,158</b>	<b>356,980</b>	<b>557,638</b>

Fuente: La Autora

**Tabla 15.**

***Flujo de operaciones del establecimiento de Hospedaje – parte 2.***

<b>2. Operaciones</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Ingresos</b>	<b>1,033,826</b>	<b>1,033,826</b>	<b>1,033,826</b>	<b>1,033,826</b>	<b>1,033,826</b>
Por alojamiento	917,975	917,975	917,975	917,975	917,975
Por bebidas	115,851	115,851	115,851	115,851	115,851
<b>Egresos</b>	<b>387,202</b>	<b>387,202</b>	<b>387,202</b>	<b>387,202</b>	<b>387,202</b>
<u>Insumos</u>					
Limpieza	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240
Oficina	780	780	780	780	780
Desayuno	32,850	32,850	32,850	32,850	32,850
Bebidas	35,259	35,259	35,259	35,259	35,259
Habitaciones	32,850	32,850	32,850	32,850	32,850
Tópico	440	440	440	440	440
<u>Personal</u>					
Gerente	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
Recepcionista	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Cuarteleros	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Limpieza	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Cocinero 1/2 Turno	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
Asistente cocina	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Beneficios sociales	29,736	29,736	29,736	29,736	29,736
<u>Amortizaciones y otros</u>					
Construcciones	85,458	85,458	85,458	85,458	85,458
Intangibles	4,210	4,210	4,210	4,210	4,210
Equipos informática					
Equipos	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100
<u>Otros</u>					
Publicidad escrita	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Publicidad radial	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Agencias y otros	2,216	2,216	2,216	2,216	2,216
Tarjetas, folletos	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250
Marketing digital	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
<u>Servicios diversos mes</u>					
Energía	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Agua	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Internet	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Telefonía	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Cable	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Arbitrios	360	360	360	360	360
Predial anual	1,613	1,613	1,613	1,613	1,613
Utilidad antes de impuestos	646,624	646,624	646,624	646,624	646,624
Impuesto a la renta	190,754	190,754	190,754	190,754	190,754
<b>Utilidad neta</b>	<b>455,870</b>	<b>455,870</b>	<b>455,870</b>	<b>455,870</b>	<b>455,870</b>
<b>Flujo Fondo Generado</b>	<b>557,638</b>	<b>557,638</b>	<b>557,638</b>	<b>557,638</b>	<b>557,638</b>

Fuente: La Autora

En los ingresos tenemos dos rubros, el pago del establecimiento o de las habitaciones, el cálculo se ha hecho en base a la tarifa promedio de la habitación ADR (aplicando cada precio por el número de habitaciones ocupadas y dividiendo entre el total de habitaciones), este valor se multiplica por el total de habitaciones ocupadas cada noche en el establecimiento y por el total de días del año. El Anexo 4 muestra los detalles de ocupación, tarifas y el estimado de ADR.

El uso del ADR es para tener un valor de referencia que no cambie por tipo de habitación y además contempla inclusive las habitaciones no ocupadas, de modo que es un buen referente del precio en el tiempo.

Otro ingreso es por la venta de bebidas en el bar del establecimiento, en este caso se ha considerado al 23% de huéspedes usando el bar y gastando en el, un promedio de 46 soles, este monto se aplica para cada día del año. El flujo de operaciones se puede ver en las tablas 15 y 16.

En materia de egresos, se tiene los costos directos al alojamiento que son: insumos de limpieza, alimentos y bebidas, insumos de habitación y gastos en el tópico. A ello se añaden los gastos de personal, que son los administrativos (gerente y recepcionista) así como los que se encargan de mantener el servicio: cuarteros, cocina, mozo, barman y personal de limpieza.

Luego se tiene el rubro de gastos por depreciaciones del activo fijo tangible y amortizaciones del activo fijo intangible, en este caso se siguen las pautas de SUNAT aplicando 5% a las construcciones, 10% a los equipos y 25% a los equipos de informática.

Le añadimos los diversos gastos administrativos como servicios públicos (luz, agua, internet, telefonía y arbitrios municipales), a ello se suma los gastos de marketing, publicidad impresa en el Diario La República una vez cada dos meses (1/8 de página), publicidad en radio exitosa una vez al mes, folletería diversa para entrega en puntos de atracción como agencias de viaje. También se ha considerado gastos por mantenimiento de página web y por publicidad en Facebook así como otras redes sociales.

Para todos los clientes por páginas de viajeros confirmados como Booking, se ha establecido acorde a la industria, una comisión de 1% por tarifa reservada, esto aplica al 23% de huéspedes que usan redes sociales para reserva de alojamientos, acorde al estudio de mercado realizado. El resultado del flujo de operaciones se denomina Fondo Generado, pues incluye la utilidad neta más las depreciaciones, cuyo efecto fiscal permiten obtener efectivo. Este fondo generado empezó el año 1, en 136 mil soles y cierra el flujo en el año 10, con 558 mil soles.

Los flujos de caja de inversiones y operaciones son los insumos para el flujo de caja de evaluación final, que se verán en la sección siguiente. Ahora para fines del análisis tendremos en cuenta los estados financieros estimados de la inversión a realizar. En primer lugar el Estado de resultados (pérdida y ganancias), los criterios básicos asumidos son que todas las operaciones han sido realizadas, es decir no quedan cuentas por pagar o cobrar.

En ese sentido la utilidad neta obtenida anualmente se refleja similar a la obtenida en el flujo de operaciones.

El estado de resultados muestra que el establecimiento obtiene ganancias desde el año 1, aun cuando son pequeñas, este resultaron en 31,785 soles. Las ganancias evolucionan hasta el año 10, llegando a 455,870 soles, este monto se estabiliza debido a que se llega al total de capacidad instalada del negocio, es decir las 17 habitaciones en oferta.

El estado de resultados no contempla gastos financieros, ya que se considera que el proyecto es realizado con capital propio, los promotores tienen inversiones en el rubro (es una ampliación de la cadena) siendo este nuevo hotel una ampliación de su oferta dirigida al segmento turista naturaleza.

**Tabla 16.**

*Estados de resultados anual Establecimiento de Hospedaje – Parte 1.*

<b>Estado de Resultados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	392,643	470,468	621,934	730,784	1,033,826
Costo de ventas	168,571	175,302	185,398	192,129	208,955
<b>Utilidad bruta</b>	<b>224,072</b>	<b>295,166</b>	<b>436,536</b>	<b>538,655</b>	<b>824,871</b>
Gasto administrativo	116,956	116,956	116,956	116,956	114,781
Gasto de Ventas	62,030	62,199	62,537	62,781	63,466
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>45,086</b>	<b>116,011</b>	<b>257,043</b>	<b>358,918</b>	<b>646,624</b>
Impuestos	13,300	34,223	75,828	105,881	190,754
<b>Utilidad Neta</b>	<b>31,785</b>	<b>81,788</b>	<b>181,215</b>	<b>253,037</b>	<b>455,870</b>

Fuente: La Autora

**Tabla 17.**

*Estados de resultados anual Establecimiento de Hospedaje – Parte 2.*

<b>Estado de Resultados</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Ventas	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826
Costo de ventas	208,955	208,955	208,955	208,955	208,955
<b>Utilidad bruta</b>	<b>824,871</b>	<b>824,871</b>	<b>824,871</b>	<b>824,871</b>	<b>824,871</b>
Gasto administrativo	114,781	114,781	114,781	114,781	114,781
Gasto de Ventas	63,466	63,466	63,466	63,466	63,466
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>646,624</b>	<b>646,624</b>	<b>646,624</b>	<b>646,624</b>	<b>646,624</b>
Impuestos	190,754	190,754	190,754	190,754	190,754
<b>Utilidad Neta</b>	<b>455,870</b>	<b>455,870</b>	<b>455,870</b>	<b>455,870</b>	<b>455,870</b>

Fuente: La Autora.

Otro estado financiero estimado, es el flujo de efectivo, en este caso partimos desde el período cero con los aportes en efectivo para el capital de trabajo del negocio, este aporte es la caja inicial del período 1.

En este estado, no se consideran las depreciaciones ni amortizaciones de intangibles, todos los cambios en el capital de trabajo se tratan como aportes de capital. En el período final, la recuperación del capital de trabajo es considerada una salida de caja, pues se destina al propietario.

Otros rubros considerados en estado de efectivo son los ingresos de operaciones (ventas) y los egresos de operaciones (todos los costos y gastos incluidos los impuestos pagados). El resultado neto es la caja del período, que se le añade la caja inicial con lo cual queda la caja final que va al estado de situación o balance.

El balance o estado de situación en este tipo de inversión, está muy concentrado en el activo fijo que incluye las construcciones (solo se ha depreciado la construcción independiente del edificio), equipos e intangibles todo a valor neto de depreciación o amortización.

**Tabla 18.**

*Estado de flujo de efectivo establecimiento de hospedaje – Parte 1*

<b>Estado de Efectivo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos por aportes de cap.	5,555	553	830	553	1,383	0
Egresos por aportes de cap.						
Ingresos por operaciones		392,643	470,468	621,934	730,784	1,033,826
Egresos por operaciones		256,915	284,737	336,776	373,803	476,188
Caja período	5,555	136,281	186,560	285,711	358,363	557,638
<b>Caja final</b>	<b>5,555</b>	<b>141,837</b>	<b>328,397</b>	<b>614,109</b>	<b>972,472</b>	<b>1,530,110</b>

Fuente: La Autora

**Tabla 19.*****Estado de flujo de efectivo establecimiento de hospedaje – Parte 1***

<b>Estado de Efectivo</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Ingresos por aportes de cap.	0	0	0	0	0
Egresos por aportes de cap.					-8,875
Ingresos por operaciones	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826
Egresos por operaciones	476,188	476,188	476,188	476,188	476,188
Caja período	557,638	557,638	557,638	557,638	566,512
<b>Caja final</b>	<b>2,087,747</b>	<b>2,645,385</b>	<b>3,203,023</b>	<b>3,760,661</b>	<b>4,327,173</b>

---

Fuente: La Autora

El activo corriente del balance es principalmente la caja del negocio, que es de 5,555 en el período cero y llega a 4.32 millones en el año 10.

**Tabla 20.**

*Estado de situación establecimiento de hospedaje – Parte 1*

<b>Estado de situación - Balance</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Caja	5,555	141,837	328,397	614,109	972,472	1,530,110
Activo Corriente	5,555	141,837	328,397	614,109	972,472	1,530,110
Inmuebles		1,810,066	1,810,066	1,810,066	1,810,066	1,810,066
Depreciación acumulada		85,458	170,917	256,375	341,833	427,292
Inmuebles neto		1,724,608	1,639,149	1,553,691	1,468,233	1,382,775
Equipos		129,695	129,695	129,695	129,695	129,695
Depreciación acumulada		14,275	28,549	42,824	57,098	69,198
Equipos neto		115,421	101,146	86,872	72,597	60,498
Intangibles		42,100	42,100	42,100	42,100	42,100
Amortización		4,210	8,420	12,630	16,840	21,050
Intangibles neto		37,890	33,680	29,470	25,260	21,050
Activo no corriente		1,877,918	1,773,975	1,670,033	1,566,090	1,464,322
<b>Activo total</b>	<b>5,555</b>	<b>2,019,755</b>	<b>2,102,373</b>	<b>2,284,141</b>	<b>2,538,562</b>	<b>2,994,432</b>
Pasivo						
Aportes	5,555	1,987,970	1,988,799	1,989,353	1,990,736	1,990,736
Utilidad retenida		31,785	113,573	294,789	547,826	1,003,696
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>5,555</b>	<b>2,019,755</b>	<b>2,102,373</b>	<b>2,284,141</b>	<b>2,538,562</b>	<b>2,994,432</b>

Fuente: La Autora



**Tabla 21.**

*Estado de situación establecimiento de hospedaje – Parte 1*

<b>Estado de situación -</b>					
<b>Balance</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Caja	2,087,747	2,645,385	3,203,023	3,760,661	4,327,173
Activo Corriente	2,087,747	2,645,385	3,203,023	3,760,661	4,327,173
Inmuebles	1,810,066	1,810,066	1,810,066	1,810,066	1,810,066
Depreciación acumulada	512,750	598,208	683,666	769,125	854,583
Inmuebles neto	1,297,316	1,211,858	1,126,400	1,040,941	955,483
Equipos	129,695	129,695	129,695	129,695	129,695
Depreciación acumulada	81,297	93,397	105,496	117,596	129,695
Equipos neto	48,398	36,299	24,199	12,100	0
Intangibles	42,100	42,100	42,100	42,100	42,100
Amortización	25,260	29,470	33,680	37,890	42,100
Intangibles neto	16,840	12,630	8,420	4,210	0
Activo no corriente	1,362,554	1,260,786	1,159,019	1,057,251	955,483
<b>Activo total</b>	<b>3,450,302</b>	<b>3,906,172</b>	<b>4,362,042</b>	<b>4,817,912</b>	<b>5,282,656</b>
<b>Pasivo</b>					
Aportes	1,990,736	1,990,736	1,990,736	1,990,736	1,999,610
Utilidad retenida	1,459,566	1,915,436	2,371,306	2,827,176	3,283,046
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>3,450,302</b>	<b>3,906,172</b>	<b>4,362,042</b>	<b>4,817,912</b>	<b>5,282,656</b>

Fuente: La Autora

En el caso del pasivo el negocio no tiene cuentas por pagar, tampoco existen deudas financieras, de modo que se tiene cero pasivos. La cuenta relevante es el patrimonio, donde se han colocado como aportes los montos por capital de trabajo y el valor inicial del inmueble, los equipos y todos los pagos por rubros

pre operativos.

Un rubro adicional del patrimonio es la utilidad retenida, que se va acumulando, no se han considerado pago de dividendos, de modo que se acumulan todas las utilidades.

### 3.1.7. Viabilidad económica del establecimiento de hospedaje en Olmos

Para la viabilidad económica se procede primero obteniendo el flujo económico, luego los indicadores de rentabilidad y finalmente los indicadores de sensibilidad de la inversión a realizar.

El flujo económico es la suma del Fondo Generado y el flujo de inversiones, parte del año cero donde se tienen las principales inversiones siendo allí -1.98 millones de soles (en negativo por ser salida de efectivo) y cierra el año 10 en 1.85 millones de soles, en positivo debido a que se tiene 557 mil soles de fondo generado y la diferencia es la recuperación de capital de trabajo y valor residual de la construcción.

**Tabla 22.**

#### *Flujo de caja Económico*

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-1,987,416</b>	<b>135,175</b>	<b>184,901</b>	<b>284,605</b>	<b>355,597</b>	<b>557,638</b>

Año	6	7	8	9	10
<b>Flujo de Caja</b>	<b>557,638</b>	<b>557,638</b>	<b>557,638</b>	<b>557,638</b>	<b>1,853,734</b>

Fuente: La Autora

Con estos resultados se estimó una TIR de 17%, para establecer la viabilidad se

consideró un costo de capital de 16%, este costo de capital procede del rango que va de 11% a 16% del informe Plunkett (2017) para el sector hotelero del cual se ha tomado el máximo. Así mismo se encuentra dentro del rango de 15% a 34% que muestran los antecedentes revisados en el capítulo II: Marco teórico.

Con ese costo de capital, el Valor Actual Neto resultó en: 73,876 soles. Con ambos resultados se puede decir que la inversión es rentable y viable en términos económicos.

Respecto de los análisis de sensibilidad de la inversión a realizar, empezamos con el punto de equilibrio, para ello hemos considerado separar costos variables de costos fijos. En el primer caso, los costos variables, se incluyen los insumos como alimentos, bebidas, limpieza y artículos para la habitación, así como los gastos de insumos de oficina. A estos rubros se suma la comisión a las páginas de viajes, por cada reserva confirmada en el alojamiento.

Todos los demás gastos se ha tratado como costos fijos.

Tabla 23. Estimación del punto de equilibrio establecimiento de hospedaje

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos por clientes	392,643	470,468	621,934	730,784	1,033,826
Costo Variable	68,376	75,275	85,709	92,684	110,195
Margen de Contribución	324,267	395,192	536,225	638,100	923,631
Margen unitario	32,427	35,927	41,248	45,579	54,331
Costos Fijos	279,182	279,182	279,182	279,182	277,007
<b>Punto de Eq. Habitaciones día</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
<b>Punto de Eq. Capacidad</b>	<b>51%</b>	<b>46%</b>	<b>40%</b>	<b>36%</b>	<b>30%</b>

Fuente: La Autora

Se ha hecho los cálculos del punto de equilibrio hasta el año 5, en adelante se repite dado que se llega al máximo de capacidad instalada. Como puede verse en la tabla previa, el primer año el equilibrio se consigue con 9 habitaciones, esto representa un 51% de la capacidad ofertada y se encuentra dentro del rango de ocupabilidad promedio en el distrito que llega a 60%.

A medida que pasan los años y con las mayores ventas, el punto de equilibrio se reduce a 7 habitaciones, cerrando en 5 habitaciones hacia el año 5, de allí se mantiene. El punto de equilibrio final equivale a 30% de la ocupación, promedio bastante manejable dado que el mercado supera este indicador.

Un segundo aspecto de análisis, son los puntos críticos del negocio de hospedaje que se piensa establecer, el cuadro siguiente muestra los indicadores más importantes.

Como se puede observar, las variables de mayor sensibilidad independiente de las demás son aquellas que tienen menor variación porcentual para que el VAN se haga cero, ese sería el punto mínimo a obtener en el negocio.

Aquí tenemos a: las tarifas o precios de las habitaciones matrimoniales y dobles, ambas representan el 50% de la oferta ocupada del establecimiento, por ello la mayor sensibilidad al precio.

Mitigar estos riesgos supone tener un excelente trato con el cliente y cumplir con la oferta realizada, por ejemplo el aire acondicionado, la comodidad de la habitación entre otros.

**Tabla 24.*****Puntos críticos del Establecimiento de hospedaje***

<b>Variable</b>	<b>Actual</b>	<b>Mín</b>	<b>Var %</b>
<u>Precios</u>			
Suites	200	155	-23%
Matrimonial	160	143	-11%
Dobles	160	139	-13%
Triples	250	177	-29%
Simple	85	68	-20%
Gasto bebidas/día	46	36	-22%
Cientes bebidas	23%	15%	-35%
<u>Entrada al mercado</u>			
Ocupación año 1	60%	41%	-32%
Ocupación año 2	65%	42%	-35%
Ocupación año 3	70%	62%	-11%
Ocupación año 4	80%	68%	-15%
Ocupación año 5	90%	89%	-1%

Fuente: La Autora

En otras variables de mucha sensibilidad, tenemos la tasa de entrada al mercado, siendo la más sensible la tasa de entrada del año 5, es decir es importante lograr ese acceso del mercado para agotar la capacidad del local en 5 años, lo que garantiza la rentabilidad.

Los esfuerzos de venta y mercadeo, deben ser efectivos, puesto que con ello se

puede atraer más turistas para el establecimiento, en otro aspecto es importante conseguir convenios con las empresas locales para proveer servicio de alojamiento a sus trabajadores directivos, una demanda que aquí complementaría de manera sólida los ingresos.

**Tabla 25.**

***Análisis de sensibilidad bidimensional ADR – Ocupación Año 1***

<b>Ocupación</b>	<b>ADR año 1</b>						
	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>88.53</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
<b>30%</b>	-24,562	-17,923	-11,284	-6,598	-4,645	1,994	8,633
<b>40%</b>	-7,437	308	8,053	13,521	15,799	23,544	31,289
<b>50%</b>	43,935	55,000	66,065	73,875	77,130	88,195	99,259
<b>60%</b>	43,935	55,000	66,065	73,875	77,130	88,195	99,259
<b>70%</b>	95,045	109,429	123,813	133,967	138,198	152,582	166,966
<b>80%</b>	112,169	127,660	143,151	154,085	158,641	174,132	189,623
<b>90%</b>	163,278	182,089	200,899	214,177	219,709	238,519	257,329
<b>100%</b>	163,278	182,089	200,899	214,177	219,709	238,519	257,329

Fuente: La Autora

La tabla previa combina ambas variables del análisis de punto crítico, por un lado genera una tasa de ocupación que va de 30% a 100%, mientras que el ADR para el año 1 (tarifa media por habitación) va de 75 a 100 soles por noche.

Los resultados muestran que el año 1, se tiene pocos riesgos, ya que los valores de VAN para cada nivel de ocupación y ADR son positivos, a partir del

40% de ocupación y tarifa media de 95. Si bien el VAN cae con la menor tasa de ocupación, el monto positivo de VAN implica que el proyecto es rentable en cualquier planteamiento conjunto, sea para ADR o para tasa de ocupación.

Este mismo análisis para el año 5, indica que la tasa de ocupación debe ser como mínimo el 90% del establecimiento, para poder ser rentable (VAN mínimo igual a cero), desde 120 como tarifa media. Es importante ganar más clientes cada año para poder subir el ADR o tarifa promedio por habitación.

**Tabla 26.**

***Análisis de sensibilidad bidimensional ADR – Ocupación Año 5***

Ocupación	ADR año 3						
	100	120	130	147.94	150	160	170
<b>30%</b>	-1,059,026	-1,044,360	-1,037,027	-1,023,870	-1,022,360	-1,015,027	-1,007,694
<b>40%</b>	-999,186	-982,075	-973,519	-958,170	-956,409	-947,853	-939,298
<b>50%</b>	-770,936	-746,492	-734,270	-712,342	-709,826	-697,604	-685,382
<b>60%</b>	-770,936	-746,492	-734,270	-712,342	-709,826	-697,604	-685,382
<b>70%</b>	-500,936	-469,158	-453,270	-424,764	-421,493	-405,604	-389,715
<b>80%</b>	-376,595	-342,373	-325,262	-294,564	-291,041	-273,930	-256,819
<b>90%</b>	-25,734	15,821	36,598	73,876	78,153	98,931	119,708
<b>100%</b>	-25,734	15,821	36,598	73,876	78,153	98,931	119,708

Fuente: La Autora

Un aspecto importante es analizar el comportamiento del VAN y TIR para diversos cambios en conjunto, para ello recurrimos al análisis de escenarios, se han creado tres escenarios: uno pesimista, otro regular y otro optimista. En todos ellos, las variables más importantes de cambio han sido las tasas de

ocupación, las tarifas de las habitaciones y los otros gastos del clientes como las bebidas.

El análisis de escenarios muestra riesgos más cercanos para la inversión, así un panorama de caída de tarifas de 15% en promedio, implica un VAN negativo y una TIR de 13%, lo cual no sería viable.

Las tarifas planeadas del establecimiento, son mayores al promedio de la zona, pero cercanas al de mayor precio, cuya capacidad ocupada bordea el 100%. Estos lugares no ofrecen desayuno ni cuentan con aire acondicionado, lo que sustenta los precios actuales, no obstante los riesgos existen respecto de una menor demanda que obligue a bajar los precios.

**Tabla 27.**

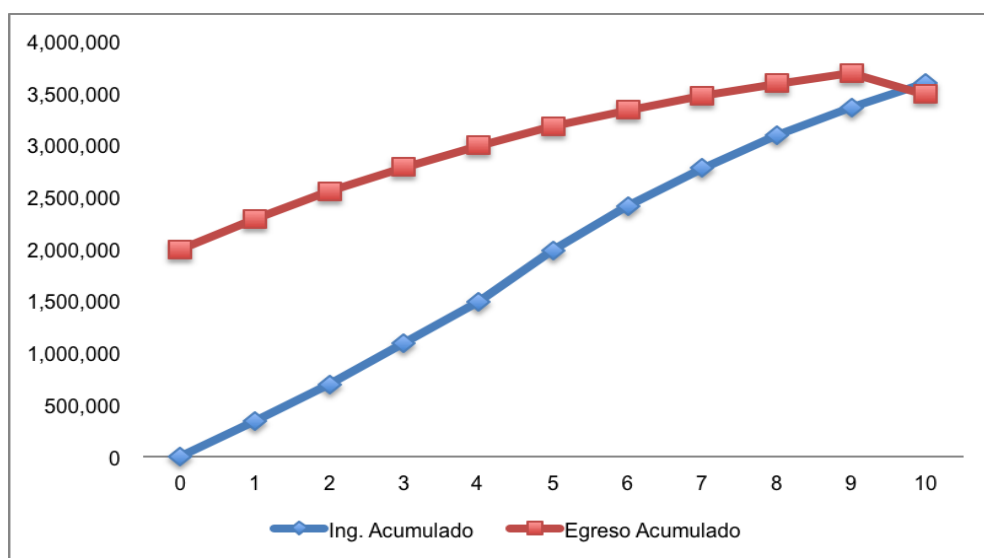
*Análisis de escenarios establecimiento de hospedaje*

<b>Celdas cambiantes:</b>	<b>Valores actuales</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Regular</b>	<b>Optimista</b>
Ocupación año 1	60%	40%	50%	65%
Ocupación año 2	65%	50%	60%	80%
Ocupación año 3	70%	60%	70%	95%
Ocupación año 4	80%	70%	80%	100%
Ocupación año 5	90%	80%	90%	100%
Suites	200	150	170	220
Matrimonial	160	130	145	180
Dobles	160	130	145	180
Triples	250	150	200	270
Simples	85	50	70	95
Gasto bebidas/día	46	30	40	55
Cientes bebidas	23%	12%	18%	35%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VAN</b>	<b>73,876</b>	<b>-1,148,036</b>	<b>-323,101</b>	<b>1,072,603</b>
<b>TIR</b>	<b>17%</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>26%</b>

Fuente: La Autora



El mismo panorama aparece en el caso de las tasas de ocupación, la caída de 20% en estas, genera un VAN negativo, si bien se ha considerado una ocupabilidad acorde al promedio, es necesario que se realicen los esfuerzos de mercadeo necesario para sostener las tasas planeadas, y poder así enfrentar el riesgo mercado que existe.



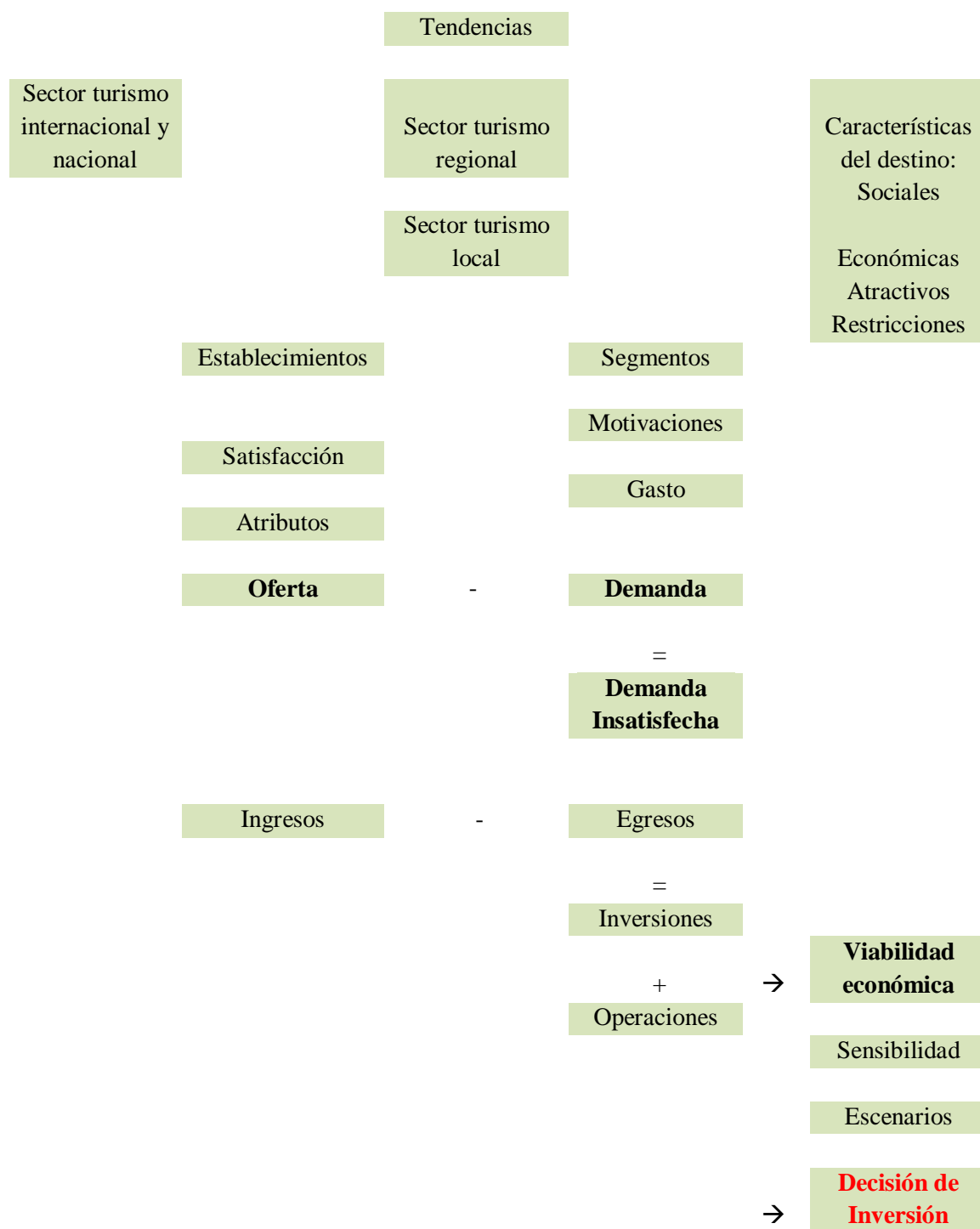
**Figura 31.** Punto de recuperación de la inversión Establecimiento de hospedaje

Fuente: La Autora

Otras estrategias que pueden surgir en el camino, en la medida que se consolide el mercado de turistas, es ampliar el servicio de cocina, aun cuando esto tendría costos adicionales y algunas inversiones menores, sin embargo esto depende de la demanda existente, ya que es un negocio con otra dinámica y mayor competencia de precios locales. La recuperación de la inversión en valor actual, se realiza en el año 10, es un negocio de maduración de largo plazo, por lo que las estrategias de ir ganando mercado son claves, ver la figura anterior que muestra el cruce de ingresos y egresos.

### 3.2. Presentación del Modelo Teórico

En esta tesis, el modelo seguido para obtener la factibilidad de un establecimiento de hospedaje es la mostrada en el diagrama siguiente:



**Figura 32.** Modelo teórico para inversiones en establecimientos de hospedaje

Fuente: La Autora

Para el estudio de viabilidad de establecimientos de hospedaje, el punto de partida es un amplio conocimiento de las dinámicas del sector turismo y sus aspectos relacionados en la zona donde se hará el negocio.

Así, es importante conocer la tendencias del turismo internacional y nacional, ya que muchos clientes del rubro provienen de los mercados internacionales. En el caso de

Olmos, los clientes extranjeros son pequeños, pero dan la pauta de las exigencias del servicio para tener una calidad superior que pueda también ser pagada por turistas nacionales de ingresos medios que hoy exigen un alto servicio y comodidad, que es la nueva tendencia del rubro.

Las tendencias internacionales deben ser la guía para luego conocer como le va al país en materia de turismo, es importante saber si las cadenas hoteleras internacionales van penetrando las regiones del país, o si los turistas nacionales comienzan a gastar a mayor ritmo, conocer de que ciudades parten, cuales son sus motivaciones y gustos, es importante para poder tener una clara idea hacia donde se dirige el negocio.

En el caso peruano las motivaciones en torno a la naturaleza y diversión comienzan a ganar terreno, además de tendencias hacia un turismo nacional con mayor tiempo de pernoctación.

Dado que el sector se mueve junto con las percepciones del entorno, es bueno saber la dinámica social y económica de la zona. Es clave saber como va el distrito de Olmos en este caso, para entender el panorama de nuevas inversiones. En este estudio, la zona se mueve de modo optimista, el crecimiento va de la mano de nuevas industrias locales y eso incentiva el mercado de viajeros hacia el distrito, oportunidad que las inversiones deben capturar.

Una vez conocidas las tendencias se hacen dos análisis del mercado, uno de los clientes existentes y los segmentos de los mismos, en el caso del turista, para conocer sus preferencias de viaje, motivos, gastos, actividades realizadas; entre otros, con fines de tener una dimensión de la demanda total en la zona.

El otro análisis, es de la oferta de establecimientos de hospedaje, precios, tipo de servicios, preferencias en torno al servicio y demás características del establecimiento, como su dimensionamiento, en este caso en número de habitaciones disponibles.

Con la comparación entre la oferta y la demanda, se obtiene la demanda insatisfecha, con ella se puede establecer la dimensión del establecimiento de hospedaje y la decisión de cubrir parte del mercado.

La demanda a tomar, genera ingresos, egresos y a la vez los requerimientos de inversiones, con ello se tiene un flujo de caja que sirve de base para la evaluación

económica.

Esta evaluación económica se hace con los indicadores VAN y TIR, los que determinan la viabilidad del negocio en que se piensa invertir.

A esta viabilidad le añadimos los análisis de sensibilidad y escenarios, para conocer las principales variables sobre las que descansa el negocio y los probables riesgos futuros de la inversión.

En el caso del establecimiento de hospedaje de Olmos, se tiene riesgos asociados con la capacidad del hotel a cubrir y con las tarifas planeadas, lo mismo que sucede normalmente en la realidad y que la literatura también refrenda.

Con toda esta información, se puede establecer la viabilidad, sus riesgos y finalmente se toma la decisión de invertir en el establecimiento de hospedaje.

## CONCLUSIONES

Según los objetivos del estudio, primero se concluye sobre la dinámica del sector turismo y los negocios de alojamiento en el distrito de Olmos. Al respecto, el crecimiento de la oferta ha sido de 9.4% anual llegando a 265 habitaciones en 17 establecimientos, mientras que los visitantes a zonas naturales crece en 1.1% anual, esto es un buen indicativo del mercado, a pesar de la caída de viajeros Olmos en 1.4%.

El distrito cuenta con atractivos como petroglifos, festividades religiosas, y una reserva natural como Huacrupe, que son de importante desarrollo en el futuro.

Los viajeros en la zona, son trabajadores que están temporal o de modo permanente en la zona, un 92% llegan por trabajo, son jóvenes puesto que 77% de ellos tienen menos de 40 años. Importante resaltar que 33% son ejecutivos, mismo porcentaje que llega en vehículo propio al distrito.

La estadía promedio es 17 días (corporativo), superando los dos días del turista típico, el viajero en 23% de ellos, se dedica a festividades, discotecas y otros, mientras que 13% se orienta a la visita de tipo naturaleza. Un 17% de viajeros gasta más de 90 soles en alojamiento día y en el rubro bebidas los de mayor gasto llegan a 46 soles en promedio día. Los ingresos altos llegan a 31% de viajeros que ganan más de 4 mil soles al mes.

Un 23% de los establecimientos pagan en línea o usan medios electrónicos de pago, solo un establecimiento ofrece desayunos, mientras que las habitaciones con aire acondicionado tienen un mayor precio, hasta 50% más que la media.

Acorde con la hipótesis planteada, la tasa de ocupación promedio supera largamente el 25% señalado por Mincetur, llegando a 60%, lo que implica una demanda creciente y atractiva.

En general, el atributo menos valorado en los establecimientos, es la ausencia de áreas verdes, la falta de información de los recepcionistas sobre la zona o puntos de interés, la limpieza del local y finalmente el estado y tamaño de los servicios higiénicos, 24% de viajeros les es indiferente o no están satisfechos con el servicio.

A partir de la tasa de ocupación, los interesados en naturaleza y los viajeros locales y extranjeros, la demanda insatisfecha llega a 75 turistas, para lo cual se descontó también la

oferta actual. Estimado conservador a lo que puede añadirse el amplio mercado corporativo de la zona.

En materia de los requerimientos técnicos y organizacionales, primero concluimos que la capacidad instalada máxima a ofertar de 22 habitaciones, por lo cual se decidió ofrecer 17, acorde a una ocupación de 29%, la mitad del promedio en la zona y que se diseña sobre un área de 285 m<sup>2</sup>, con sótano para vehículos de los viajeros y 3 pisos: uno de servicios (se ofrecerá desayuno incluido, y una zona de internet además del inalámbrico) un servicio de bar con pago adicional) y dos de alojamientos (2 suites, 5 matrimoniales, 4 dobles, 1 triple y 5 simples; todas con aire acondicionado), los que inclusive pueden rediseñarse en función a la demanda. El local contará con 7 trabajadores, como requerimiento organizacional.

Otro objetivo específico se relaciona con indicadores financieros, aquí concluimos primero, que los precios por habitación superan el promedio pero no llegan a los máximos en la zona, estimados por persona. La tarifa promedio a partir del ingreso en las habitaciones ocupadas entre el total de habitaciones (ADR) ha sido de un 88.53 soles para el año 1. El año 2 fue de 97.94, el año tres llegó a 112.35, el año cuatro llega a 124.12 soles por habitación y finalmente el año 5 llega a 147.94 soles, monto que se mantiene en adelante y a modo conservador, es menor al promedio local.

En total se invertirán inicialmente 1.98 millones de soles, 1.7 millones en obras civiles y acabados, el resto en equipos, capital de trabajo (un mes de insumos) y gastos pre operativos. Se tendrá un valor residual del 80% de la construcción neto de impuestos. La inversión es por capital propio, dado que se trata de una ampliación de cadena hotelera.

Con el ADR y la capacidad de ocupación entre 60% a 100% a cubrir en el horizonte de evaluación a 10 años, se estimaron que los ingresos del establecimiento al primer año son de 392.6 mil soles, de los cuales 323 mil son por alojamiento el resto por bebidas. En los egresos se tiene 347 mil soles, de los cuales 100 mil son por personal y 68 mil por insumos. Con ello el fondo generado (utilidad neta más depreciación) del año 1 fue de 135.7 mil soles, llegando el 10º año a 557.6 mil soles. El flujo de caja final resultó con un ingreso neto de 135 mil soles el año 1 y cerró en 1.85 millones el año, incluyendo el valor residual de las construcciones.

La TIR del establecimiento se estimó en 17% y el VAN en 73,876 soles, con costo de

capital de 16% acorde a los indicadores internacionales revisados, lo que demuestra acorde al objetivo general, que el negocio es viable en términos económicos.

Un análisis de los potenciales riesgos indica que son manejables, primero el punto de equilibrio es el 51% de la ocupación (9 habitaciones) inicial, esto es menor al promedio del mercado. Luego se tiene que por encima de caídas de 19% en tarifas, el negocio se hace no rentable, igual si la tasa de ocupación cae en 19%. Sin embargo las tarifas cobradas por habitación calculada por persona está por debajo del máximo local, no obstante las tarifas igual se basan en ofrecer un servicio muy diferenciado.

## **RECOMENDACIONES**

La recomendación es para los empresarios es ejecutar la inversión, es decir lanzar el establecimiento de hospedaje, considerando que el esfuerzo comercial debe centrarse en la oferta de visitas a la reserva de Huacrupe que ya está puesta en valor, la vista de especies en extinción o diversidad de flora y fauna, así como otros atractivos locales, bajo el concepto de turismo naturaleza.

En el tiempo, se recomienda ofrecer paulatinos servicios adicionales al turista, como almuerzo o cena, con un restaurante de alto valor al turista, aspecto que en la zona no existe, pero que encarece el proyecto, siendo necesario evaluarlo por separado.

Asimismo, se recomienda que las estrategias comerciales del empresario hotelero, una vez lanzado el negocio, deben ser: reforzar la captación de turistas y contratar con empresas para alojar a directivos o trabajadores de mando medio, lo cual respaldaría los ingresos en el tiempo.

Futuras líneas de investigación en este rubro, pueden explorar la viabilidad de alojamiento eco amigables o Ecolodge, dado que Olmos recién empieza a tener un turismo de ese tipo, pero que tendrá una evolución favorable en el futuro, dado las ventajas potenciales de la reserva de Huacrupe. Las condiciones de negocio aquí, se vinculan con paquetes armados para turistas, no sólo alojamiento sino una oferta integral de visita y esparcimiento en la zona.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADEOLA, O. Y EZENWAFOR, K. (2016) The hospitality business in Nigeria. Issues, challenges and opportunities. Worldwide hospitality and Tourism themes. Vol. 8 (2). Emerald.
2. ADRIANO, J. Y TEJO, J. (2016) Plan de negocio para un proyecto hotelero ecológico y auto sostenible en la costa norte del Perú, Tesis. EPG. UPC. Perú.
3. BARRADO, D. (2004) El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico territorial. Estudios Turísticos N° 160. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. España.
4. CARBAJAL, E. (2007) Estudio de prefactibilidad para la implementación de un Ecolodge en la ciudad de Huaraz. Tesis. PUCP. Perú
5. CONTI, A., CHARNE, U., MOSCOSO, F., COMPARATO, J., CASSANI, M., AVALÍS, V. Y RUCCI, A. (2014) Evaluación de atractivos para la identificación de nuevos productos turísticos. Caso de estudio: Región capital de la provincia de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones en Turismo. UNLP.
6. DAVIDSON, M., MCPHAIL, R. Y BARRY, S. (2011) Hospitality HRM: Past, present and the future. International Journal of contemporary hospitality Management. Vol. 23 (4). Emerald.
7. DELOITTE (2018) 2018 Travel and hospitality industry Outlook. Deloitte Center. USA.
8. DIEZ, G. (2015) Plan de negocio para un hotel de cuatro estrellas en el distrito de San Miguel. Tesis. EPG. Universidad del Pacífico. Perú.
9. FUENTES, R. (1995) El turismo rural en España. Especial Referencia al Análisis de la Demanda. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Madrid.
10. GARCÍA, A. (2015) Turismo e infraestructura hotelera Perú 2015. Nota Sectorial. Cámara Española de Comercio. Perú.

11. GRL (2010) Estudio de biodiversidad continental de Lambayeque 2010. Perú.
12. GURRÍA, A. Y MANN, C. (2017) The policy Challenge: Catalyse the private sector for stronger and more inclusive growth. OECD. France.
13. HAYWOOD, J., MAYOCK, P., FREITAG, J., AKUFFO, K. Y FIORILLA, B. (2017) Airbnb & Hotel performance. An analysis of proprietary data in 13 global markets. STR. USA.
14. HRG (2017) Hotel Survey 2017. Hogg Robinson Group. USA.
15. JIMÉNEZ, R. Y SIMUNICH, S. (2017) Desarrollo inmobiliario de un hotel (4 estrellas) MGDECI. PUCP y Universidad Politécnica de Madrid. Perú.
16. JIN, D. (2006) The post acquisition performance in the hotel and restaurant afines. Dissertation. Graduate College. Oklahoma University.
17. JLL (2017) Hotel investment Outlook 2017. Hotels & Hospitality Group. USA.
18. LACHE, C. Y ALEXA, C. (2011) Particular aspects of the tourist products consumers loyalty. Lucrări științifice - vol. 54, Nr. 1. University of Iasi.
19. MACHADO, E. Y HERNÁNDEZ, Y. (2013) Investigación acerca del diseño del producto turístico. Producto Náutico “Travesías de Leyendas”. Destino Cienfuegos. Retos Turísticos Vol.1. Nº 2. Universidad central de Las Villas. Cuba.
20. MEJÍA, C. Y JARAMILLO, A. (2004) Evaluación de la viabilidad de un proyecto hotelero en la ciudad de Barranquilla a desarrollar por la firma Hoteles Estelar SA. Tesis. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
21. MELNIC A. Y ILIESCU, C. (2017) Projects’ financial feasibility. Economy Transdisciplinary Cognition. Vol. 20 (2). Romania.
22. MINCETUR (2006) Plan Estratégico Provincial de Turismo-PEPTUR-Lambayeque 2006-2015. PFT. Perú.
23. MINCETUR (2016) Estadísticas de establecimientos de hospedaje. Perú.

24. MINCETUR (2016b) Evolución de la oferta aérea y hotelera. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Peru.
25. MOROSAN, C., BOWEN, J. Y ATWOOD, M. () The evolution of marketing Research. International Journal of contemporary hospitality Management. Vol. 26 (5). Emerald.
26. OMT (2017) Panorama OMT del turismo internacional. UNWTO. USA.
27. OMT (2012) Las economías emergentes dominará el turismo en 2030. UNWTO. USA.
28. OVERSTREET, G. (1989) Profiles in hotel feasibility: A case study of Charlottesville, Virginia. Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly. Vol. 29 (4) USA.
29. PASTÉN, L. (2014) Evaluación técnico económica de un hotel en Constitución, VII Región. Tesis. Universidad de Chile. Chile.
30. PEOT (2014) Plan de ordenamiento territorial del Distrito de Olmos. Municipalidad de Olmos y Proyecto Especial Olmos Tinajones. Lambayeque. Perú.
31. PINEDO, J., MAYA, Y. Y GARCÍA, S. (2017) Plan de negocio para el estudio de factibilidad de la apertura de un nuevo hotel Inkaterra en Madre de Dios. Tesis. EPG. UPC. Perú.
32. PLUNKETT (2017) Hotels, Motels, Inns and Resorts (Lodging and Hospitality, Including Casino Hotels) Industry (U.S.) Analytics, Extensive Financial Benchmarks, Metrics and Revenue Forecasts to 2024. Plunkett Research. USA.
33. PROMPERÚ (2016b) Perfil del vacacionista Nacional. Perú
34. PROMPERÚ (2016) Perfil del turista extranjero. Perú.
35. ROJAS, R. (2015) La contabilidad de gestión y su relación con la toma de decisiones en la industria hotelera de Piura 2014. Tesis. UNP. Piura. Perú.
36. SECO (2014) Manual para la planificación de productos turísticos. Swisscontact. Perú.

37. SHARMA, A., DA MOTTA, V., CHOI, J. Y ALTMAN, N. (2016) Economic production in hospitality and Tourism industry. How do we compare to other services. *International Journal of contemporary hospitality Management*. Vol. 28 (5). Emerald.
38. SUFI, T. (2010) Hospitality industry: An overview of strategy, structure and Globalization. *Journal of hospitality Application & Research*. Vol. 3 (1) India.
39. TSAI, H., PAN, S. Y LEE, J. (2010) Recent Research in hospitality financial management, *International Journal of contemporary hospitality Management*. Vol. 23 (7). Emerald.
40. WEI, Y. (2013) A comparative analysis of investment returns on hotels and casino hotels through the recession. Thesis. Iowa State University. USA.
41. WTTC (2017) Travel & Tourism. Global economic impact & Issues 2017. World Travel & Tourism Council. UK.
42. YUAN. I. Y TSENG, C. (2010) A study of the service innovation activities of tourist hotels in Taiwan. *International Journal of organizational innovation*. Vol. 3 (1) China.

# **ANEXOS**

## Encuesta: Establecimientos hoteleros OLMOS

Estimado Señor, buenos días, mi nombre es....., y estudio una maestría en la universidad.....

Lo visito porque me encuentro realizando mi tesis de maestría y desearía hacerle unas consultas sobre el servicio de alojamiento que usted dirige, todo es confidencial y servirá exclusivamente para mi trabajo.

ID:

1. Nombre establecimiento: \_\_\_\_\_ (Llenado por encuestador)

### 2. Tipo de establecimiento:

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 2.1 Hotel ( )       | 2.1.1 Estrellas 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) Ninguna ( ) |
| 2.2 Apart Hotel ( ) | 2.2.1 Estrellas 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) Ninguna ( ) |
| 2.3 Hostal ( )      | 2.3.1 Estrellas 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) Ninguna ( ) |
| 2.4 Hospedaje ( )   |   |
| 2.5 Albergue ( )    | 2.6 Otros ( ) _____                           |

### 3. El servicio de alojamiento incluye los siguientes alimentos?

- |                  |                  |              |                 |
|------------------|------------------|--------------|-----------------|
| 3.1 Desayuno ( ) | 3.2 Almuerzo ( ) | 3.3 Cena ( ) | 3.4 Ninguno ( ) |
|------------------|------------------|--------------|-----------------|

### 4. Con qué tipos de habitación cuenta (marcar más de una si aplica)?:

- |                     | Número |                | Número |
|---------------------|--------|----------------|--------|
| 4.1 Suite ( )       | _____  | 4.4 Triple ( ) | _____  |
| 4.2 Matrimonial ( ) | _____  | 4.5 Simple ( ) | _____  |
| 4.3 Doble ( )       | _____  | 4.6 Otras ( )  | _____  |

### 5. Indique las Tarifas por habitación por noche (llenar más de una si aplica)::

- |                     | Tarifa Soles |                | Tarifa Soles |
|---------------------|--------------|----------------|--------------|
| 5.1 Suite ( )       | _____        | 5.4 Triple ( ) | _____        |
| 5.2 Matrimonial ( ) | _____        | 5.5 Simple ( ) | _____        |
| 5.3 Doble ( )       | _____        | 5.6 Otras ( )  | _____        |

### 6. Con qué otras instalaciones al interior cuenta el alojamiento?

- |                              |                      |                                |
|------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| 6.1 Piscina ( )              | 6.2 Áreas verdes ( ) | 6.3 Estacionamiento ( )        |
| 6.4 Tienda de artesanías ( ) | 6.5 Restaurante ( )  | 6.6 Bodega / venta diversa ( ) |
| 6.7 Otros                    | _____                |                                |

### 7. Qué otros servicios externos se ofrecen al pasajero o turista?

- |                                      |  |                                    |
|--------------------------------------|--|------------------------------------|
| 7.1 Casino / juegos ( )              | 7.2 Discoteca ( )                      | 7.3 Acceso a bosques naturales ( ) |
| 7.4 Acceso a zonas arqueológicas ( ) | 7.5 Acceso a comunidades indígenas ( ) |                                    |
| 7.6 Otros ( )                        | _____                                  |                                    |

### 8. Qué medios o formas de pago acepta (marcar más de una si aplica):

- |                  |                        |                            |
|------------------|------------------------|----------------------------|
| 8.1 Efectivo ( ) | 8.2 Tarjeta débito ( ) | 8.3 Tarjeta de crédito ( ) |
|                  | 8.2.1 Banco _____      | 8.3.1 Empresa _____        |

### 9. Cómo hace publicidad o marketing de su negocio (marcar más de una si aplica)?

- |  |                                  |                    |
|--|----------------------------------|--------------------|
| 9.1 Radio ( )                          | 9.1.1 Emisora _____              |                    |
| 9.2 Televisión local ( )               | 9.2.1 Canal _____                |                    |
| 9.3 TV regional/nacional ( )           | 9.3.1 Canal _____                |                    |
| 9.4 Diarios ( )                        | 9.4.1 Marca _____                |                    |
| 9.5 Folletos ( )                       | 9.6 Carteles / Paneles ( )       | 9.7 Página Web ( ) |
| 9.8 Avisos en agencias de viajes ( )   | 9.8.1 Ciudad de la agencia _____ |                    |
| 9.9 Avisos en hoteles más grandes      | 9.9.1 Ciudad del Hotel _____     |                    |
| 9.10 Avisos en empresas de la zona ( ) | 9.11 Otros ( )                   | _____              |

### 10. Finalmente, cuántas habitaciones están ocupadas:

\_\_\_\_\_ (nro de habitaciones, % o por ejemplo: la mitad)

Muchas gracias por su valiosa información

### Encuesta: Turistas OLMOS

Estimado Señor, buenos días, mi nombre es....., y estudio una maestría en la universidad .....  
Lo visito porque me encuentro realizando mi tesis de maestría y desearía hacerle unas preguntas sobre su visita a la ciudad de Olmos, todo es confidencial y servirá exclusivamente para mi trabajo.

ID

**1. Nombre establecimiento:** \_\_\_\_\_ (Llenado por encuestador)

**2. Edad:** \_\_\_\_\_ Años

**3. Género**

3.1 Hombre ( )

3.2 Mujer ( )

**4. Su máximo nivel de estudios logrado es:**

4.1 Primaria ( )

4.2 Secundaria ( )

4.3 Superior Técnica ( )

4.4 Universitaria ( )

4.4.1 Profesión: \_\_\_\_\_

4.5 Maestría ( )

4.5.1 En: \_\_\_\_\_

4.6 Doctorado ( )

4.6.1 En: \_\_\_\_\_

**5. Su estado civil es?**

5.1 Soltero ( )

5.2 Casado ( )

5.3 Divorciado ( )

5.4 Viudo ( )

5.5 Conviviente ( )

5.6 Otros \_\_\_\_\_

**6. Su ocupación o labor actual es?**

6.1 Directivo ( )

6.2 Ejecutivo ( )

6.3 Analista ( )

6.4 Técnico ( )

6.5 Comisionista /vendedor ( )

6.6 Estudiante ( )

**Pase a preg. 8**

6.7 Jubilado / retirado ( )

6.8 Otros ( ) \_\_\_\_\_

**7. Usted trabaja o trabajó en (marcar ambas si aplica):**

7.1 Sector público ( )

7.1.1 Especifique donde: \_\_\_\_\_

(Ejemplo SUNARP)

7.2 Sector privado ( )

7.2.1 Especifique donde: \_\_\_\_\_

(Ejemplo Grupo Gloria)

**8. De qué país y ciudad viene?:**

**Si es de Chiclayo, pase a la pregunta 10**

8.1 Perú ( )

8.1.1 Ciudad: \_\_\_\_\_

8.2 Otro país ( ) \_\_\_\_\_

8.2.2 Ciudad \_\_\_\_\_

Llenar País

**9. Qué medio de transporte usó para llegar a la ciudad de Chiclayo:**

9.1 Avión ( )

9.2 Transporte en Bus interprovincial ( )

9.2.1 Empresa \_\_\_\_\_

9.3 Movilidad propia ( )

9.4 Movilidad alquilada ( )

**10. Cómo planeó su viaje:**

**Marcar más de una si aplica**

10.1 Usó Agencia de viajes ( )

10.2 Reservó hotel directamente ( )

10.3 Visitó páginas web de viajes ( )

10.4 Visitó página web del hotel ( )

10.5 Organizado por su empresa ( )

10.6 Según datos o recomendaciones de amigos ( )

10.7 Fue decisión espontánea o no planificada ( )

**11.Cuál es el motivo de su viaje a Olmos:**

**Marcar más de una si aplica**

9.1 Turismo, vacaciones, recreación u ocio ( )

( )

9.2 Visitar a familiares o amigos ( )

( )

9.3 Negocios o trabajo ( )

( )

9.4 Educación (realizar estudios, investigaciones) ( )

( )

9.5 Misiones / trabajo religioso ( )

( )

9.6 Otros ( )

( )

**11. Cuánto días se quedó o se quedará visitando Olmos:**

\_\_\_\_\_ días

**12. Cuántas veces ha visitado Olmos:**

12.1 Primera Vez ( )

12.2 Dos veces ( )

12.3 Tres veces ( )

12.3 Viene frecuentemente ( )

13. Qué actividades ha realizado o piensa hacer durante su estadía? (marcar más de una si desea)

- 13.1 Visitar iglesias, sitios y/o símbolos religiosos ( )
- 13.2 Pasear por la ciudad, parques y sus alrededores ( )
- 13.3 Visitar sitios arqueológicos, ruinas y/o museos ( )
- 13.4 Participar en festividades o ferias locales ( )
- 13.5 Visitar áreas / reservas naturales ( )
- 13.6 Observación de flora y mamíferos o animales ( )
- 13.7 Observación de aves ( )
- 13.8 Visitar comunidades para turismo vivencial ( )
- 13.9 Ir a discotecas, bares o centros de diversión ( )
- 13.10 Visitar proyecto Olmos y zonas agrícolas ( )
- 13.11 Otros ( )

14. En general cuánto gasta en alojamiento o el hotel por día en Olmos:

\_\_\_\_\_ Soles  
Si son en US\$ convertir a Soles

15. Cuánto gasta en alimentos y otras actividades por día en Olmos:

\_\_\_\_\_ Soles  
Si son en US\$ convertir a Soles

16. Sus gastos en Olmos, fueron financiados por:

- 16.1 Empresa donde trabaja ( )
- 16.2 Ingresos propios ( )
- 16.3 Otros ( )

17. Sobre el Hotel o servicio de alojamiento, indique usted su opinión para cada atributo:

1 totalmente en desacuerdo, 3 indiferente, 5 totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
17.1 Local y recepción (sala de estar) espaciosa	( )	( )	( )	( )	( )
17.2 Habitaciones cómodas y espaciosas	( )	( )	( )	( )	( )
17.3 Buen servicio al cliente	( )	( )	( )	( )	( )
17.4 Habitaciones frescas o climatizadas	( )	( )	( )	( )	( )
17.5 Precios adecuados	( )	( )	( )	( )	( )
17.6 Está cercano a los sitios de interés	( )	( )	( )	( )	( )
17.7 Cuenta con áreas verdes	( )	( )	( )	( )	( )
17.8 Local y habitaciones limpias	( )	( )	( )	( )	( )
17.9 Servicios higiénicos con buen funcionamiento	( )	( )	( )	( )	( )
17.10 Lugar seguro para dejar mis cosas	( )	( )	( )	( )	( )
17.11 Informan bien sobre sitios para conocer	( )	( )	( )	( )	( )
17.12 Servicio en general satisfactorio	( )	( )	( )	( )	( )

18. En su viaje o visita a Olmos, Ud vino:

- 18.1 Solo ( )
- 18.2 Con su pareja ( )
- 18.3 Con sus hijos y/o familiares directos ( )
- 18.4 Con otros parientes sin niños ( )
- 18.5 Con amigos, colegas o conocidos ( )
- 18.3.1 Cuántos \_\_\_\_\_
- 18.4.1 Cuántos \_\_\_\_\_
- 18.5.1 Cuántos \_\_\_\_\_

19. Finalmente, en qué rango están sus ingresos mensuales (poner en soles o cambiar a soles si son en US\$) :

- 19.1 Menos de 2,000 ( )
- 19.2 De 2,000 a 4,000 ( )
- 19.3 De 4,001 a 6,000 ( )
- 19.4 De 6,001 a 8,000 ( )
- 19.5 De 8,001 a 10,000 ( )
- 19.6 Más de 10,000 ( )

Muchas gracias por su valiosa información



73,876 180,240 -106,364

Anexo 3								
Datos								
<u>Costos infraestructura</u>	m2 S/	<u>Personal</u>	S/ mes	<u>Insumos</u>	<u>Uso</u>	S/	<u>Otros</u>	S/
Terreno total	100,000	Gerente	1,800	Limpieza	Semana	120	Publicidad escrita	4,000
Obras preliminares	110	Recepcionista	900	Oficina	Semana	15	Publicidad radial	1,500
Sótano	2,500	Cuarteleros	850	Desayuno	Cliente	3	Agencias y otros	1.0%
Habitaciones y servicios	300	Limpieza	850	Bebidas	Cliente	14	Tarjetas, folletos	4,250
Acabados habitaciones	1,500	Cocinero 1/2 T	650	Habitaciones	Cliente	3	Marketing digital	15,000
Instalaciones eléctricas	180	Asistente cocin	850	Tópico	Semestre	220	Mercado comisión	23%
Instalaciones sanitarias	36	Beneficios soci	42%					
Instalaciones jardín	20			<u>Mercado</u>			<u>Pre operativos</u>	S/
<u>Equipos</u>	S/		S/	Turistas actuales	75		Gastos notariales	6,600
Cama King	1,550	Espejos	45	Tasa de crec. Me	1.1%		Licencias de const	5,500
Cama Queen	1,200	Barra de made	2,600	Capacidad instala	17		Licencia comercia	3,000
Cama 2 p	1,000	Tachos	15	Ocupación año 1	60%		Proyecto architect	15,000
Cama 1.5 p	700	Caja fuerte	250	Ocupación año 2	65%		Supervisión de obi	12,000
TV 50" +	1,800	Ventilador	50	Ocupación año 3	70%			
Mesas medianas	200	Aire acondicion	230	Ocupación año 4	80%		<u>Servicios diversos</u>	S/
Cabeceras cama	80	Hidromasajes :	1,600	Ocupación año 5	90%		Energía	400
Mesas de noche	100	Reproductor de	500	Estancia noches	2		Agua	150
Sillas habitación	45	Cocina industri	2,300	<u>Habitaciones</u>	Nº		Internet	120
Sofá y Sala suite	1,303	Microondas	400	Suites	2	2	Telefonía	100
Mueble recepción	2,500	Friobar	400	Matrimonial	5	2	Cable	150
Escritorio gerencia	600	Congelador	1,500	Dobles	4	2	Arbitrios	30
Silla giratoria	140	Campana	750	Triples	1	3	Predial anual	0.6%
Sillas comedor	65	Horno	800	Simple	5	1	Arancel para predi	336
Mesas comedor	280	Electrodomésti	600	<u>Precios</u>	S/		<u>Amortizaciones y otros</u>	
Mesas comedor personal	240	Lavadora	1,100	Suites	200		Construcciones	5%
Mueble de cocina	3,500	Grupo electróg	4,500	Matrimonial	160		Intangibles	10%
Mesa cocina	300	Bomba de agua	1,200	Dobles	160		Equipos informatic	25%
Mostrador comedor	1,700	Computadoras	1,500	Triples	250		Equipos	10%
Butacas bar	160	Impresora mult	600	Simple	85		Valor residual con:	80%
Lámparas	30	Teléfonos	45	Gasto bebidas/dí	46		Impuesto a la rent	29.5%
Vitrinas	370	Sets de Vajilla	70	Clientes bebidas	23%		Costo de capital	16.0%

<b>Anexo 4</b>											
Variables en el tiempo											
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Turistas mes		75	76	77	78	78	79	80	81	82	83
<b>Habitaciones noche</b>											
Suites		1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Matrimonial		3	3	4	4	5	5	5	5	5	5
Dobles		2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
Triples		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Simples		3	3	4	4	5	5	5	5	5	5
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
Tasa de penetración		27%	29%	34%	36%	43%	43%	42%	42%	42%	41%
Tasa de ocupación		59%	65%	76%	82%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Ingresos noche</b>											
Suites		200	200	200	400	400	400	400	400	400	400
Matrimonial		480	480	640	640	800	800	800	800	800	800
Dobles		320	480	480	480	640	640	640	640	640	640
Triples		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Simples		255	255	340	340	425	425	425	425	425	425
<b>Total S/</b>		<b>1,505</b>	<b>1,665</b>	<b>1,910</b>	<b>2,110</b>	<b>2,515</b>	<b>2,515</b>	<b>2,515</b>	<b>2,515</b>	<b>2,515</b>	<b>2,515</b>
<b>ADR S/</b>		<b>88.53</b>	<b>97.94</b>	<b>112.35</b>	<b>124.12</b>	<b>147.94</b>	<b>147.94</b>	<b>147.94</b>	<b>147.94</b>	<b>147.94</b>	<b>147.94</b>
Clientes día		18	20	23	25	30	30	30	30	30	30
Usuarios desayuno		18	20	23	25	30	30	30	30	30	30
Clientes bebidas/día		4	5	5	6	7	7	7	7	7	7
Capital de trabajo total	5,555	6,109	6,938	7,492	8,875	8,875	8,875	8,875	8,875	8,875	



[illegible]

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Caja	-1,987,416	135,175	184,901	284,605	355,597	557,638	557,638	557,638	557,638	557,638	1,853,734

VAN	73,876
TIR	17%

Estado de Resultados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		392,643	470,468	621,934	730,784	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826
Costo de ventas		168,571	175,302	185,398	192,129	208,955	208,955	208,955	208,955	208,955	208,955
Utilidad bruta		224,072	295,166	436,536	538,655	824,871	824,871	824,871	824,871	824,871	824,871
Gasto administrativo		116,956	116,956	116,956	116,956	114,781	114,781	114,781	114,781	114,781	114,781
Gasto de Ventas		62,030	62,199	62,537	62,781	63,466	63,466	63,466	63,466	63,466	63,466
Utilidad antes de impuestos		45,086	116,011	257,043	358,918	646,624	646,624	646,624	646,624	646,624	646,624
Impuestos		13,300	34,223	75,828	105,881	190,754	190,754	190,754	190,754	190,754	190,754
Utilidad Neta		31,785	81,788	181,215	253,037	455,870	455,870	455,870	455,870	455,870	455,870

Estado de Efectivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por aportes de cap.	5,555	553	830	553	1,383	0	0	0	0	0	0
Egresos por aportes de cap.											-8,875
Ingresos por operaciones		392,643	470,468	621,934	730,784	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826
Egresos por operaciones		256,915	284,737	336,776	373,803	476,188	476,188	476,188	476,188	476,188	476,188
Caja período	5,555	136,281	186,560	285,711	358,363	557,638	557,638	557,638	557,638	557,638	566,512
<b>Caja final</b>	<b>5,555</b>	<b>141,837</b>	<b>328,397</b>	<b>614,109</b>	<b>972,472</b>	<b>1,530,110</b>	<b>2,087,747</b>	<b>2,645,385</b>	<b>3,203,023</b>	<b>3,760,661</b>	<b>4,327,173</b>

## Pasivo

Punto de Equilibrio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por clientes		392,643	470,468	621,934	730,784	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826	1,033,826
Costo Variable		68,376	75,275	85,709	92,684	110,195	110,195	110,195	110,195	110,195	110,195
Margen de Contribución		324,267	395,192	536,225	638,100	923,631	923,631	923,631	923,631	923,631	923,631
Margen unitario		32,427	35,927	41,248	45,579	54,331	54,331	54,331	54,331	54,331	54,331
Costos Fijos		279,182	279,182	279,182	279,182	277,007	277,007	277,007	277,007	277,007	277,007
Punto de Eq. Habitaciones día		9	8	7	6	5	5	5	5	5	5
Punto de Eq. Capacidad		51%	46%	40%	36%	30%	30%	30%	30%	30%	30%

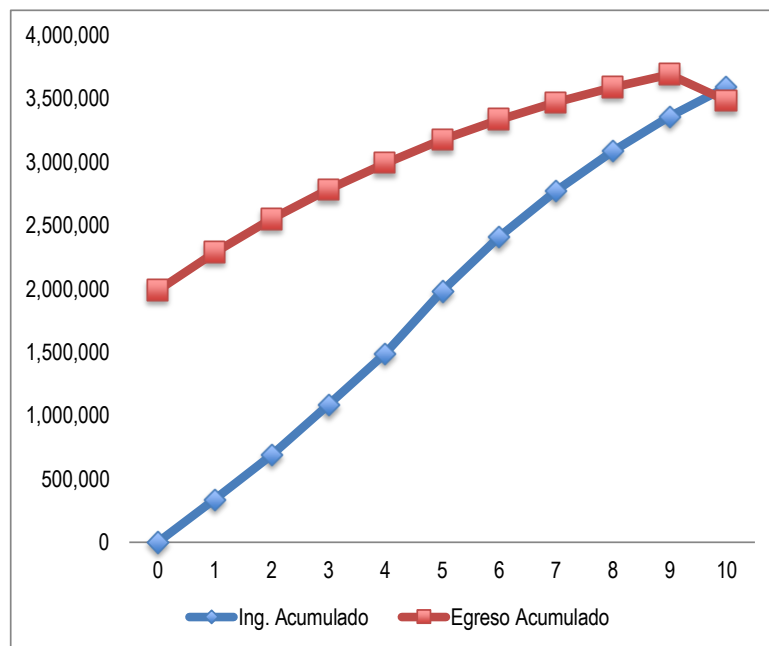
Período de recupero VA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		338,485	349,634	398,447	403,605	492,218	424,326	365,798	315,343	271,848	234,351
Ing. Acumulado	0	338,485	688,120	1,086,566	1,490,172	1,982,390	2,406,715	2,772,514	3,087,857	3,359,704	3,594,056
Egreso	1,987,416	300,095	264,036	234,124	206,142	184,352	158,924	137,003	118,106	101,816	-206,031
Egreso Acumulado	1,987,416	2,287,512	2,551,548	2,785,672	2,991,814	3,176,166	3,335,090	3,472,093	3,590,199	3,692,015	3,485,984
<b>Neto</b>	<b>-1,987,416</b>	<b>-1,949,026</b>	<b>-1,863,428</b>	<b>-1,699,106</b>	<b>-1,501,642</b>	<b>-1,193,776</b>	<b>-928,374</b>	<b>-699,579</b>	<b>-502,343</b>	<b>-332,311</b>	<b>108,072</b>

Beneficio Costo 1.037

Puntos críticos	Variable	Actual	Min	Var %
	<u>Precios</u>			
	Suites	200	155	-23%
	Matrimonial	160	143	-11%
	Dobles	160	139	-13%
	Triples	250	177	-29%
	Simple	85	68	-20%
	Gasto bebidas/	46	36	-22%
	Cientes bebida	23%	15%	-35%
	<u>Entrada al mercado</u>			
	Ocupación año	60%	41%	-32%
	Ocupación año	65%	42%	-35%
	Ocupación año	70%	62%	-11%
	Ocupación año	80%	68%	-15%
	Ocupación año	90%	89%	-1%

Sensibilidad		ADR año 1						
	73,876	75	80	85	88.53	90	95	100
Ocupación año 1	30%	-24,562	-17,923	-11,284	-6,598	-4,645	1,994	8,633
	40%	-7,437	308	8,053	13,521	15,799	23,544	31,289
	50%	43,935	55,000	66,065	73,875	77,130	88,195	99,259
	60%	43,935	55,000	66,065	73,875	77,130	88,195	99,259
	70%	95,045	109,429	123,813	133,967	138,198	152,582	166,966
	80%	112,169	127,660	143,151	154,085	158,641	174,132	189,623
	90%	163,278	182,089	200,899	214,177	219,709	238,519	257,329
	100%	163,278	182,089	200,899	214,177	219,709	238,519	257,329

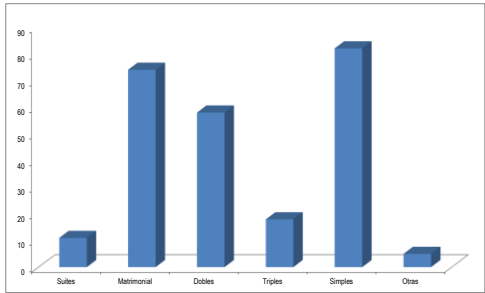
		ADR año 3							
		73,876	100	120	130	147.94	150	160	170
Ocupación año 3	30%	-1,059,026	-1,044,360	-1,037,027	-1,023,870	-1,022,360	-1,015,027	-1,007,694	
	40%	-999,186	-982,075	-973,519	-958,170	-956,409	-947,853	-939,298	
	50%	-770,936	-746,492	-734,270	-712,342	-709,826	-697,604	-685,382	
	60%	-770,936	-746,492	-734,270	-712,342	-709,826	-697,604	-685,382	
	70%	-500,936	-469,158	-453,270	-424,764	-421,493	-405,604	-389,715	
	80%	-376,595	-342,373	-325,262	-294,564	-291,041	-273,930	-256,819	
	90%	-25,734	15,821	36,598	73,876	78,153	98,931	119,708	
	100%	-25,734	15,821	36,598	73,876	78,153	98,931	119,708	
		ADR año 5							
		73,876	100	120	130	147.94	150	160	170
Ocupación año 5	30%	-1,078,235	-1,071,252	-1,067,761	-1,061,497	-1,060,778	-1,057,286	-1,053,795	
	40%	-1,017,378	-1,009,231	-1,005,158	-997,849	-997,011	-992,938	-988,864	
	50%	-778,280	-766,642	-760,823	-750,383	-749,185	-743,366	-737,547	
	60%	-778,280	-766,642	-760,823	-750,383	-749,185	-743,366	-737,547	
	70%	-490,653	-475,524	-467,959	-454,387	-452,829	-445,265	-437,700	
	80%	-354,975	-338,682	-330,535	-315,919	-314,242	-306,095	-297,949	
	90%	26,450	46,235	56,127	73,876	75,912	85,805	95,697	
	100%	26,450	46,235	56,127	73,876	75,912	85,805	95,697	



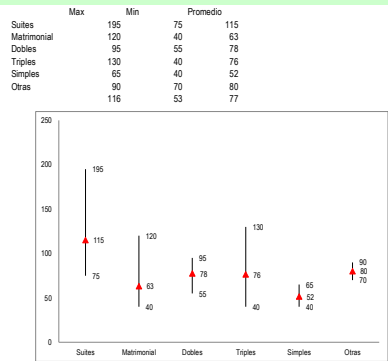


## Resumen del escenario

<b>Celdas cambiantes:</b>	<b>Valores actuales</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Regular</b>	<b>Optimista</b>
Ocupación año 1	60%	40%	50%	65%
Ocupación año 2	65%	50%	60%	80%
Ocupación año 3	70%	60%	70%	95%
Ocupación año 4	80%	70%	80%	100%
Ocupación año 5	90%	80%	90%	100%
Suites	200	150	170	220
Matrimonial	160	130	145	180
Dobles	160	130	145	180
Triples	250	150	200	270
Simple	85	50	70	95
Gasto bebidas/día	46	30	40	55
Cientes bebidas	23%	12%	18%	35%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VAN</b>	<b>73,876</b>	<b>-1,148,036</b>	<b>-323,101</b>	<b>1,072,603</b>
<b>TIR</b>	<b>17%</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>26%</b>

[illegible]

	Tipo	Nº Habitaciones	Piso 1	Piso 2	Piso 3
0.04526749	Suites	2		1	1
0.304526749	Matrimonial	5		3	2
0.238683128	Dobles	4		2	2
0.074074074	Triplex	1			1
0.33744856	Simplex	5	1	2	2
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>



Modelo Casa Andina			
49%	3893.76	m2 aloj	
44%	3518.64	serv	
7%	600	jard	0.170520428
	8012.4		

Área de servicios	Unidad de uso	m2	m2 total	Nivel
Estacionamiento	6	14	84	0
Tópico	1	12	12	1
Cooperaría	1	12	12	1
Cocina	1	18	18	1
Comedor	10	3	30	1
Comedor servicio/ otros	1	10	10	1
Sala internet	10	1	10	1
Bar	10	1	10	1
Recepción/ Hall	1	15	15	1
Sala de estar	1	5	5	1
Administración	1	20	20	1
SSHJ general	2	20	20	1
Almacén	1	15	15	1
<b>Total por nivel 0</b>			<b>84</b>	
<b>Total por nivel 1</b>			<b>197</b>	
<b>Jardín exterior</b>	<b>1</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	
<b>Área min requerida</b>			<b>242</b>	

800 techado instalaciones

Recursos Humanos	Nº
Gerente	1
Recepcionista	1
Cuarteleros	1
Limpieza	2
Cocinero 1/2 Turno	1
Asistente cocina	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

